

KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN HUBUNGAN DENGAN BUDAYA
ORGANISASI SEKTOR KORPORAT.

Kertas projek Sarjana ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan), Universiti Utara Malaysia.

Oleh

RUSMINI BT KU AHMAD

© Rusmini bt Ku Ahmad . Hak Cipta Terpelihara



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

RUSMINI BT. KU AHMAD

calon untuk Ijazah

(candidate for the degree of) SARJANA SAINS (PENGURUSAN)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN HUBUNGAN DENGAN BUDAYA

ORGANISASI SEKTOR KORPORAT

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

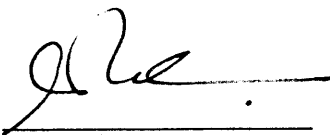
Nama Penyelia

(Name of Supervisor)

: PROF. DR. ABDUL RAHIM MOHD SAAD

Tandatangan

(Signature)

: 

Tarikh

(Date)

: 07 NOVEMBER, 2000

KEBENARAN MENGGUNA

Kertas Projek Penyelidikan ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia projek penyelidikan ini atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas kertas projek ini. Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

Dekan Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia,

06010, Sintok,

Kedah Darul Aman.

Abstrak

Tujuan kajian ini ialah untuk mengenal pasti ciri-ciri kepimpinan transformasi dan hubungan dengan budaya organisasi sektor korporat. Kajian ini dijalankan ke atas 240 orang responden di enam buah syarikat pembinaan dan perunding pembinaan melalui soal selidik dan temubual dengan 12 orang pengurus. Dapatan kajian ini adalah konsisten dengan hasil dapatan pengkaji-pengkaji lain. Hasil kajian ini menunjukkan ciri-ciri kepimpinan transformasi wujud di kalangan pengurus sektor korporat pembinaan dan perunding pembinaan dan budaya organisasi wujud di kalangan pekerja .

Analisis korelasi menunjukkan terdapat hubungan antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi dan ciri motivasi inspirasi merupakan ciri yang paling tinggi hubungan dengan budaya organisasi. Keputusan kajian juga menunjukkan terdapat korelasi antara tempoh pekerja mengenali pengurus dengan persepsi terhadap kepimpinan. Hasil dapatan menunjukkan kumpulan pekerja siswazah mempunyai persepsi yang lebih terhadap kepimpinan transformasi pengurus.

Secara keseluruhannya kajian ini telah mencapai semua objektif yang telah dinyatakan dan telah menjawab semua soalan yang dinyatakan dalam kajian.

Abstract

Transformational leadership and its relationship with organizational culture in the corporate sector.

The purpose of this research is to identify the characteristics of transformational leadership and its relationship with organizational **culture** in the corporate sector, This research is carried out on 240 respondents in six construction companies and consultants through questionnaires and interviews with 12 managers. The findings of this research are consistent with the findings of other previous researchers. These findings showed that characteristic of transformational leadership are present in managers of the construction and consultant companies and organizational culture is present among workers. The correlation analysis shows that there exists a relationship between transformational leadership and organizational culture and the characteristic of motivational inspiration highly related to organizational culture. The research indicates that there is correlation between the time period workers know their managers and their perception towards the managers. The findings showed that graduate workers have a higher perception towards a manager's transformational leadership qualities.

As a whole this research had achieved all its stated objectives and had answered all the questions.

PENGHARGAAN

Penghargaan khusus dan jutaan terima kasih ditujukan kepada penyelia, Prof. Dr. Abdul Rahim Mohd Saad di atas segala bimbingan dan tunjuk ajar semasa menjalankan kertas projek ini. Penghargaan dirakamkan kepada Pengarah Institut Aminuddin Baki dan Prof. Madya Dr Ibrahim Abdul Hamid, Dekan Sekolah Siswazah yang telah memberikan peluang ini.

Jutaan terima kasih kepada Hong Leong Finance, Kepala Batas serta syarikat pembinaan dan perunding KLK Kontrekbina Sdn Bhd, Tunjang Delima Sdn Bhd, Projass Engineering Sdn Bhd, Sapura Holdings Sdn Bhd, Juhari & Hashim Chartered Architects dan Jurutera CMP Sdn Bhd di atas kerjasama yang telah diberikan semasa menyediakan kertas projek ini.

Akhir sekali penghargaan ikhlas kepada ibu bapa, suami serta anak-anak yang telah banyak mengorbankan masa sepanjang kursus Sarjana Sains Pengurusan, UUM.

RUSMINI BT KU AHMAD

UUM, 06010, Sintok

Kedah Darul Aman.

Kandungan

Kebenaran Mengguna	i
Abstrak	ii
Abstract	iii

Bab I

1.0 Pengenalan	1
1.1 Mengenal pasti masalah	5
1.2 Soalan-soalan kajian	7
1.3 Objektif-objektif kajian	8
1.4 Kerangka teori	9
1.5 Kepentingan kajian	9
1.6 Kaedah	10
1.7 Lokasi	10
1.8 Sampel	11
1.9 Limitasi kajian	11
1.10 Rumusan	11

Bab 2

Tinjauan Literatur

2.0 Pendahuluan	12
2.1 Definisi kepimpinan	12
2.2 Definisi transformasi	14
2.3 Definisi kepimpinan transformasi	14
2.4 Definisi budaya organisasi dan sektor korporat	15
2.5 Teori-teori kepimpinan	16
2.6 Konsep budaya organisasi	33
2.7 Kajian-kajian lepas	37
2.8 Pembolehubah kajian	47
2.9 Rumusan	48

Bab 3

Metodologi Kajian

3.0 Kaedah	49
3.1 Rekabentuk kajian	49
3.2 Kerangka model	50
3.3 Hipotesis kajian	51

3.4 Hipotesis nul kajian	52
3.5 Populasi dan persampelan	52
3.6 Pengumpulan data	53
3.7 Alat kajian	53
3.8 Menentukan kesahan dan kebolehpercayaan	58
3.9 Prosedur kajian	58
3.10 Analisis data	58
3.11 Kaedah deskriptif	59
3.12 Kaedah inferensi	60
3.13 Rumusan	61

Bab 4

Analisis Data

4.0 Pendahuluan	62
4.1 Data demografi	63
4.2 Penentuan tahap kepimpinan transformasi	66
4.3 Penentuan tahap budaya organisasi	67
4.4 Pengujian hipotesis	68
4.5 Data kualitatif	72
4.6 Rumusan	73

Bab 5

Perbincangan dan Cadangan

5.0 Pendahuluan	74
5.1 Ringkasan dapatan kajian	74
5.2 Perbincangan dan implikasi	77
5.3 Limitasi kajian	78
5.4 Cadangan kajian	79
5.5 Penutup	81

Bibliografi	82
-------------	----

Lampiran: Soal selidik	
Soalan temubual	
Surat kebenaran UUM	
Surat kebenaran syarikat	

Senarai Jadual

Jadual	Muka surat
Jadual 3.1: Bahagian alat kajian dan bilangan item	54
3.2: Senarai item bagi kepimpinan transformasi	55
3.3: Senarai item bagi budaya organisasi	57
3.4: Julat bagi kepimpinan dan budaya organisasi	59
3.5: Ujian statistik untuk menguji hipotesis	60
 Data demografi	
Jadual 4.1: Frekuensi dan peratus jantina responden	63
4.2: Frekuensi dan peratus kelulusan responden	64
4.3: Frekuensi dan peratus tempoh mengenali pengurus	65
 Kaedah deskriptif	
Jadual 4.1: Kepimpinan transformasi mengikut persepsi pekerja	66
4.2: Budaya organisasi mengikut persepsi pekerja	67
 Pengujian hipotesis	
Jadual 4.1: Hubungan antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi	68
4.2: Hubungan antara ciri kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi	69
4.3 Hubungan antara tempoh mengenali pengurus dengan kepimpinan transformasi	70
4.4: Hubungan antara kelayakan pekerja dengan kepimpinan transformasi	71
 Data kualitatif	
Jadual 1.0: Frekuensi dan peratus pendapat responden	72
 Rumusan	
Jadual 1.	73

Senarai Rajah

Rajah 1: Model kajian.	50
------------------------	----

Bab 1

1.0 Pengenalan

Dalam masyarakat moden hari ini organisasi merupakan aspek penting dalam kehidupan manusia. Bagi organisasi perniagaan cabaran menjadi semakin hebat dengan ledakan pengetahuan dan teknologi maklumat. Perubahan-perubahan ini memerlukan adaptasi yang malar dalam persekitaran yang dinamik. Organisasi yang cemerlang adalah penting kepada semua sektor terutama di Malaysia dalam menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi dan merealisasikan Wawasan 2020.

Kemunculan negara Jepun dalam mendahului kuasa industri telah membuka mata para pengkaji organisasi dan pengurus-pengurus di seluruh dunia dan meningkatkan kesedaran mengenai hubungan antara kepimpinan dan budaya organisasi. Oleh itu perhatian telah diberikan kepada kepimpinan dan pengurusan organisasi yang berkesan. Pada awalnya fokus mengenai kepimpinan bertumpu pada ciri-ciri tingkahlaku dan situasi. Walau bagaimanapun di sekitar tahun 70-an satu paradigma dinamik yang baru mengenai kepimpinan transformasi telah muncul. Paradigma ini menerangkan kepimpinan transformasi merupakan satu proses

mempengaruhi pekerja ke arah menjana perubahan untuk mencapai kecemerlangan, memperbaiki diri dan memperbaiki proses pembangunan organisasi. Kepimpinan ini memberikan gambaran yang lebih daripada ganjaran, jaminan dan faedah.

Pemimpin transformasi dikategorikan sebagai pemimpin yang intelek, pemimpin reformasi atau revolusi dan juga wira. Menurut Ibrahim Bajunid (1999), pemimpin transformasi adalah penggerak sebenar dan boleh menggegarkan dunia. Pemimpin ini mesti bertindak sebagai pembentuk manusia atau kumpulan pekerja. Pemimpin transformasi boleh berfungsi sama ada dalam domain yang kecil, dalam organisasi atau secara global.

Kepimpinan Perdana Menteri Malaysia Dato' Seri Dr Mahathir Mohamad dikatakan bercorak kepimpinan transformasi. Dasar Pandang Ke Timur; Kepimpinan Melalui Teladan; Bersih, Cekap, Amanah dan polisi penswastaan serta yang paling transformatif dalam semua projek yang pernah dijalankan oleh seorang pemimpin ialah Koridor Raya Multimedia. Semua ini telah menunjukkan gambaran transformasi yang dilakukan oleh beliau untuk menghapuskan status quo budaya rakyat Malaysia (Aziz Zariza Ahmad, 1990).

Berdasarkan empat ciri kepimpinan transformasi, Dr Mahathir digambarkan sebagai pemimpin yang berkarisma, berinspirasi oleh kerana visinya yang jelas dan mempunyai hala tuju, merangsang intelek rakyat dan bertimbang rasa secara individu. Pemimpin transformasi memerlukan idea, kemahuan yang tinggi, perancangan diikuti dengan inisiatif dan sokongan untuk merealisasikan matlamat yang telah ditetapkan.

Deal dan Kennedy (1993), berpendapat ketua eksekutif yang berjaya mengubah dan membawa organisasinya ke tahap kecemerlangan dianggap sebagai wira, simbol atau lambang kepimpinan sesebuah organisasi. Kemunculan mereka di dalam organisasi banyak memberi erti kepada orang yang bekerja di bawahnya. Tokoh-tokoh korporat telah menunjukkan peribadi atau sifat seorang usahawan yang bekerja kuat dan berjaya membentuk falsafah syarikat, nilai dan kepercayaan serta adat dan upacara yang melambangkan budaya sesebuah organisasi. Di Malaysia nama tokoh-tokoh korporat yang dikaitkan dengan watak wira ialah Tan Sri Tajudin Ramli dengan “Technology Resources Industries”, Allahyarham Tan Sri Yahya Ahmad dengan “Diversified Resources Berhad”, Datuk Shamsudin Abdul Kadir dengan Sapura Holdings Sdn Bhd dan Tan Sri Azman Hashim dengan Kumpulan Bank Arab Malaysian.

Pengerusi empayar Microsoft, Bill Gates telah menunjukkan kepada pemimpin korporat yang lain bagaimana beliau berjaya membawa syarikat itu ke mercu kejayaan. Bill Gates dan rakannya Paul Allen telah membuktikan kepada syarikat komputer yang terkenal seperti IBM, Digital dan Control Data bahawa komputer peribadi akan dimiliki oleh setiap individu di rumah (Gates, 1996). Beliau telah berjaya melakukan perubahan yang besar kepada dunia teknologi maklumat.

Timpe (1987), menggambarkan kepimpinan Lee Iacocca pengerusi Chrysler Motors sebagai kepimpinan bercorak transformasi. Iacocca telah berjaya menukarkan syarikat Chrysler Motors daripada syarikat yang hampir lumpuh kepada syarikat yang menguntungkan. Syarikat ini juga telah dapat mencapai tahap moral pekerja yang

tinggi dan membantu pekerja menjana satu suasana kerja yang bermakna. Kepimpinan Lee Iacocca telah berjaya mengubah nilai budaya organisasi Chrysler Motors daripada sifat kekalahan kepada sifat kemenangan. Beliau berpendapat pekerja perlu lebih efisien dan inovatif daripada pesaing. Corak dan acuan budaya baru ini telah dibawa oleh Iacocca. Beliau bukan sahaja menggunakan komunikasi dalaman sebagai senjata perubahan tetapi juga menggunakan penampilan diri sebagai pengukuhan untuk melakukan perubahan. Budaya organisasi Chrysler Motors telah diubah untuk mencapai kejayaan.

Kepimpinan selalunya dikaitkan dengan perubahan dalam budaya sektor korporat dan pengaruhnya dipercayai bergantung kepada kejayaan sifat karisma pemimpin. Contohnya ialah transformasi syarikat British Airways daripada syarikat yang rugi kepada syarikat penerbangan yang menguntungkan dan terkenal di dunia menunjukkan kecemerlangan pemimpinnya. Sir Colin Marshall telah berjaya mengubah budaya organisasi British Airways dengan cara memotivasikan pekerja dan menekankan kepuasan pelanggan (Antony, 1993)

Pembentukan budaya dan kecemerlangan organisasi adalah bergantung kepada pemimpinnya. Setiap pengurus berbeza tingkah laku kepimpinannya. Ada yang mementingkan hasil dan ada yang mementingkan ciri-ciri kemanusiaan dan ada yang mementingkan kedua-duanya. Tingkah laku dan ciri kepimpinan yang dipamerkan oleh pengurus akan mencorakkan budaya sesuatu organisasi yang diterajunya.

1.1 Mengenal pasti masalah kajian.

Satu kajian yang telah dijalankan di sepuluh syarikat pengiklanan di Malaysia oleh Abdul Aziz Azizal (1994), menunjukkan hubungan antara budaya organisasi yang cemerlang dengan kepimpinan mempunyai perkaitan yang rapat dan menghasilkan produktiviti yang tinggi. Dapatan ini disokong pula oleh kajian Sharifah Akmam (1996), yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepimpinan dengan kepuasan kerja bagi sebuah organisasi.

Dalam kajian yang dilakukan oleh Abu Hassan Othman dan Mah Lok Abdullah (1991), ke atas lima Syarikat Elektrik Multinasional di Malaysia mendapati pengaruh pemimpin memainkan peranan yang penting dalam mewujudkan budaya organisasi. Pemimpin melibatkan diri secara langsung dalam mengekalkan budaya organisasi melalui budaya penyayang dan latihan, menetapkan matlamat dan piawaian untuk menghasilkan produktiviti yang tinggi dan kecemerlangan prestasi.

Buller dan Paul (1999), berpendapat proses mencipta dan mengekalkan keupayaan beretika adalah melalui kepimpinan transformasi Ketua Pegawai Eksekutif dan lain-lain pengurus yang penting. Keupayaan beretika bermaksud kebolehan sesebuah organisasi mengenal pasti dan memberi respons secara efektif kepada isu-isu etika dalam konteks global atau dengan kata lain keupayaan mengendalikan organisasi dalam keadaan silang budaya. Reputasi syarikat-syarikat seperti Johnson & Johnson, Motorola, Royal Dutch / Shell dan Texas Instruments menunjukkan budaya beretika berhubungkait dengan kepimpinan transformasi.

Di Malaysia banyak organisasi yang cemerlang mempunyai budaya organisasi yang positif dan tidak mengamalkan budaya lapuk dan tidak berfungsi. Budaya organisasi yang cemerlang wujud daripada berbagai-bagai faktor seperti latihan kepada pekerja, pengambilan pekerja baru yang mampu bersaing serta memenuhi kehendak budaya sesebuah organisasi dan kemahiran serta pengalaman pekerja. Namun begitu perkara penting yang perlu diberi perhatian dalam mencorak budaya organisasi ialah peranan pemimpin. Menurut Antony (1993), kepimpinan adalah satu daripada faktor yang menyumbang ke arah budaya organisasi.

Kajian ini bertujuan mengenal pasti peranan pemimpin transformasi dalam mewujudkan corak budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat. Menurut Victor Tan (2000), teras kepada perubahan budaya organisasi ialah perubahan minda. Ini melibatkan cara berfikir yang baru, cara bekerja dan interaksi. Agen perubahan yang penting ialah pemimpin. Pemimpin akan menjadi model. Sikap dan tingkah laku pemimpin dalam organisasi menggambarkan budaya dalam organisasi tersebut.

Pendapat ini juga disokong oleh Juhary Ali (1999), yang menyatakan satu daripada cara untuk menukar budaya organisasi yang tidak baik kepada budaya yang cemerlang ialah dengan menukar pemimpin atau dengan mengubah cara mereka berfikir dan bertindak. Ini disebabkan sikap, nilai, etika, personaliti dan gaya hidup serta kuasa ketua eksekutif atau pemimpin mempengaruhi suasana kerja, semangat, ketaatan, objektiviti, akauntabiliti dan prioriti organisasi yang membawa kepada budaya organisasi.

Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti kewujudan budaya organisasi di kalangan syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat. Menurut Mohamad Azizi Mohd Atar (2000), budaya yang diamalkan mempunyai kesan yang kuat kepada prestasi organisasi. Kesan dapat dilihat daripada prestasi ekonomi, kejayaan atau kegagalan di dalam firma dan dengan mengamalkan budaya organisasi sebagai contoh iaitu budaya korporat yang bersesuaian, prestasi organisasi boleh ditingkatkan.

Kajian juga bertujuan mengenal pasti tempoh mengenali pengurus mempengaruhi persepsi pekerja terhadap kepimpinan transformasi pemimpin. Menurut Victor Tan (2000), untuk mengubah budaya sesebuah organisasi memerlukan masa dan pengaruh yang berterusan daripada pemimpin. Pendapat ini juga telah dimajukan oleh pengkaji-pengkaji lain seperti Bennis dan Nanus (1985), Mishra (1996), dan Podsakoff (1990), yang menyatakan pengaruh pemimpin terhadap pekerja memerlukan masa. Pemimpin memotivasi dan menyakinkan pekerja secara konsisten untuk mencapai visi sesebuah organisasi.

1.2 Soalan-soalan.

Dalam kajian ini terdapat beberapa persoalan penting yang perlu dijawab.

- 1.2.1 Adakah kepimpinan transformasi wujud di kalangan pemimpin syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat ?
- 1.2.2 Adakah budaya organisasi wujud di kalangan pekerja syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat?

- 1.2.3 Adakah kepemimpinan transformasi mempengaruhi budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat?
- 1.2.4 Apakah ciri-ciri dalam kepemimpinan transformasi yang mempengaruhi budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat?
- 1.2.5 Adakah tempoh mengenali pengurus mempengaruhi persepsi pekerja terhadap kepemimpinan transformasi pengurus?
- 1.2.6 Adakah kelayakan pekerja mempengaruhi persepsi mereka terhadap kepemimpinan transformasi pengurus?

1.3 Objektif-objektif kajian

Objektif-objektif kajian ini ialah:

- 1.3.1 Untuk mengenal pasti wujudnya kepemimpinan transformasi di kalangan pemimpin syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat.
- 1.3.2 Untuk mengenal pasti wujudnya budaya organisasi di kalangan pekerja syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat.
- 1.3.3 Untuk mengenal pasti hubungan kepemimpinan transformasi dengan budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat.
- 1.3.4 Untuk mengenal pasti hubungan ciri-ciri dalam kepemimpinan transformasi yang mempengaruhi budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat.
- 1.3.5 Untuk mengenal pasti hubungan tempoh mengenali pengurus dengan persepsi pekerja terhadap kepemimpinan transformasi pengurus.

- 1.3.6 Untuk mengenal pasti hubungan kelayakan pekerja dengan persepsi mereka terhadap kepemimpinan transformasi pengurus.

1.4 Kerangka teori

Kajian ini menggunakan model kepemimpinan yang dikemukakan oleh Burns (1978) dan diperkembangkan oleh Bass (1985) yang menyatakan ciri atau dimensi bagi kepemimpinan transformasi ialah karisma, bertimbangrasa secara individu, motivasi dan merangsang intelek

Dimensi bagi budaya organisasi berasaskan kepada tujuh ciri yang dinyatakan oleh Robbins (1998) iaitu inovasi, ketelitian, orientasi hasil, orientasi pekerja, orientasi kelompok, agresif dan kestabilan.

1.5 Kepentingan kajian

Kajian ini bertujuan menunjukkan perhubungan antara kepemimpinan transformasi dengan budaya organisasi enam syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat. Setiap ciri-ciri dalam kepemimpinan transformasi dilihat hubungannya dalam mempengaruhi budaya organisasi. Hasil dapatan daripada kajian ini dapat menyokong lagi kajian-kajian terdahulu mengenai teori kepemimpinan. Kajian ini juga dapat memperlihatkan kepemimpinan bercorak baru dan bagaimana ia mempengaruhi budaya sesebuah organisasi.

Dapatan ini juga boleh menjadi panduan dan memberi maklumat kepada pengurus-pengurus yang menerajui sektor awam atau swasta. Hasil dapatan kajian ini juga boleh membantu pengurus merancang dan membentuk program latihan kepimpinan supaya dapat memimpin organisasi untuk mencapai kecemerlangan.

1.6 Kaedah

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan (survey). Kajian ini dilakukan dengan menggunakan soal selidik serta temubual dengan dua orang pengurus kanan bagi setiap enam syarikat. Pekerja-pekerja syarikat terlibat diberikan borang soal selidik untuk dipenuhi. Keadaan dan suasana syarikat-syarikat ini juga dikaji dengan melihat hubungan pengurus dengan pekerja sama ada diperingkat pentadbiran sehingga kepada pekerja tapak pembinaan.

1.7 Lokasi

Kajian ini dijalankan di empat sektor pembinaan dan dua sektor perunding pembinaan iaitu:

- a. KKK Kontrekbina Sdn Bhd, Alor Setar, Kedah
- b. Tunjang Delima Sdn Bhd, Alor Setar, Kedah.
- c. Projass Engineering Sdn Bhd, Kuala Lumpur.
- d. Sapura Holdings Sdn Bhd, Kuala Lumpur.
- e. Jurutera CMP Sdn Bhd, Kuala Lumpur.
- f. Juhari & Hashim Chartered Architects, Kuala Lumpur.

1.8 Sampel

Kajian ini melibatkan pekerja seramai 240 orang. Setiap syarikat dipilih pekerja secara rawak seramai 40 orang dan dua orang pengurus kanan untuk ditemubual.

1.9 Limitasi kajian

Kajian ini hanya melibatkan sektor korporat pembinaan dan perundingan pembinaan. Limitasi kajian ini ialah hasil dapatan tidak boleh digeneralisasikan untuk semua sektor korporat seperti pengeluaran dan institusi kewangan. Kajian lanjutan boleh dilakukan dengan mengambil beberapa sampel dari sektor korporat yang berbeza untuk mendapat gambaran yang lebih tepat.

1.10 Rumusan

Kajian ini cuba melihat hubungan di antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi bagi sektor korporat pembinaan dan perundingan pembinaan. Pemimpin sektor korporat digambarkan sebagai pemimpin transformasi. Ciri-ciri dalam kepimpinan transformasi iaitu karisma, berupaya memberikan inspirasi kepada orang lain, memiliki pertimbangan individu serta memiliki rangsangan intelek telah mempengaruhi dan mencorak budaya sesebuah organisasi. Dalam konteks ini pemimpin yang mempunyai ciri-ciri pemimpin transformasi menjadi antara pemimpin yang cemerlang dan sekali gus akan membawa organisasi pimpinannya ke arah kegemilangan.

Bab 2

Tinjauan Literatur

2.0 Pendahuluan

Kajian ini bertujuan mengenal pasti hubungan di antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi bagi sektor korporat pembinaan dan perunding pembinaan. Kajian ini dijalankan ke atas 240 orang pekerja di enam buah syarikat. Mereka diberikan soal selidik untuk menilai kepimpinan transformasi dan juga budaya di setiap organisasi masing-masing.

2.1 Definisi kepimpinan

Kepimpinan ialah perkataan terbitan daripada pimpin. Pimpin bererti bimbing, pandu atau tunjuk. Memimpin diberi erti sebagai memegang tangan atau membawa berjalan menuju ke sesuatu tempat. Kepimpinan membawa erti keupayaan memimpin dan kepemimpinan ialah keupayaan sebagai pemimpin atau daya seorang pemimpin (Kamus Dewan, 1994).

Menurut Jaafar Muhammad (1997), kepimpinan ditakrifkan sebagai proses mempengaruhi kegiatan manusia yang berkaitan dengan tugas mereka, supaya mereka

giat bekerja untuk mencapai matlamat organisasi. Terdapat tiga faktor penting tentang definisi kepimpinan yang diberikan oleh beliau iaitu kepimpinan melibatkan orang lain sama ada pekerja bawahan atau pengikut, pemimpin mempunyai autoriti untuk memberi arahan dan pemimpin boleh mempengaruhi melalui arahan yang dilaksanakan oleh pekerja-pekerja.

Syed Azizi Wafa (1998), menjelaskan kepimpinan ialah proses yang melibatkan pengaruh iaitu kebolehan pemimpin mengubah sikap dan tindakan beberapa ahli kumpulan atau subordinat.

Menurut Gordon (1999), kepimpinan dapat dilihat sebagai proses interaksi di antara individu dengan kumpulan atau secara khusus di antara individu dengan keseluruhan ahli-ahli yang menganggotai kumpulan. Setiap yang terlibat dalam proses interaksi ini dianggap memegang watak-watak tertentu yang berbeza diantara satu dengan yang lain. Asas yang membezakan tadi ialah pengaruh iaitu pemimpin mempengaruhi dan pengikut mematuhi atau akur.

Definisi ringkas yang diberikan oleh Robbins (1998), ialah kepimpinan merupakan keupayaan untuk mempengaruhi kumpulan untuk mencapai sesuatu matlamat.

Hollander (1997), menyatakan kepimpinan ialah satu proses pengaruh-mempengaruhi di antara pemimpin dengan pengikut. Walaupun pemimpin mempunyai kuasa tetapi kekuatan pengaruh lebih bergantung kepada pujukan daripada paksaan. Proses kepimpinan selalunya melibatkan pertalian pengaruh bersifat dua arah dan tujuan utama ialah untuk mencapai matlamat bersama. Jadi kepimpinan bukan hanya tanggungjawab pemimpin tetapi memerlukan usaha kerjasama daripada pengikut-pengikutnya.

Syed Amin Aljefree (1998), memberikan definisi kepemimpinan sebagai satu proses membimbing, memimpin dan memberikan galakan kepada semua pengikut.

2.2 Definisi transformasi

Transformasi ditakrifkan sebagai satu perubahan, penukaran atau penjelmaan (Kamus Dewan, 1994). Menurut Drennan (1992), transformasi ialah perubahan secara lengkap dan menyeluruh. Beliau memberikan definisi transformasi dalam konteks budaya dalam sesebuah organisasi. Untuk mengubah sikap dan budaya pekerja dalam sesebuah organisasi perubahan perlu dilakukan dari segi struktur dan prosedur serta sikap pemimpin.

2.3 Definisi kepemimpinan transformasi

Menurut Burns (1978), kepemimpinan transformasi ialah kepemimpinan yang mengiktiraf dan mengeksploit keperluan dan kehendak para pengikutnya. Di samping itu juga kepemimpinan transformasi mencuba untuk memenuhi keperluan terunggul pengikutnya yang akhirnya akan membantu melahirkan pemimpin yang baru.

Definisi ini kemudiannya diperincikan lagi oleh Bass (1985) yang memberikan takrif kepemimpinan transformasi sebagai kepemimpinan yang memiliki prestasi dan keupayaan pemimpin yang sangat luar biasa. Pemimpin ini berupaya membangkitkan kesedaran pengikutnya ke arah merealisasikan kepentingan organisasi di samping membantu mereka meneroka dan menjangkau lebih daripada kepentingan peribadi. Bass (1985) menyatakan hubungan pemimpin dan pekerja disifatkan oleh empat

faktor iaitu karisma, motivasi inspirasi, bertimbang rasa secara individu dan merangsang intelek.

2.4 Definisi budaya organisasi dan sektor korporat

Budaya mempunyai berbagai pengertian dan sebutan. Budaya dalam bahasa Inggeris disebut culture iaitu berasal daripada perkataan Latin iaitu cultura. Dalam bahasa Mandarin disebut Wen Hua dan dalam bahasa Arab disebut thaqafah. Dalam bahasa Melayu perkataan budaya berasal daripada budi dan daya. Bu beerti asli, pertama, sejati, dan yang dipandang sempurna, menyenangkan atau dimulakan. Daya beerti akal, jalan fikiran, ciptaan atau bikinan (Abdul Samad, 1990)

Menurut Mileham (1996), organisasi ialah satu keadaan di mana pekerja bekerjasama untuk tujuan yang sama. Budaya organisasi mengikut tafsiran yang diberikan oleh Juhary Ali (1998) ialah nilai yang diberikan terhadap aspek kecemerlangan, kebanggaan terhadap organisasi, kerja berkumpulan, komunikasi, kepimpinan dan penyeliaan, keuntungan dan keberkesanan, hubungan rakan sekerja, hubungan pelanggan dan pengguna, kejujuran dan jaminan, latihan dan pembangunan, inovasi dan perubahan.

Menurut Schein (1994), budaya organisasi ialah satu corak andaian-andaian asas yang dicipta, ditemui atau dimantapkan oleh sesuatu kumpulan dan disesuaikan untuk mengatasi masalah luaran dan dalaman. Andaian ini dianggap bernilai dan boleh diterima oleh ahli-ahli yang baru sebagai satu cara yang betul untuk diikuti.

Martin dan Bartol (1991) memberikan takrif budaya organisasi ialah hubungan individu dengan organisasi dari segi cara berpakaian pekerja-pekerja dalam organisasi

itu, prosedur dan undang-undang yang formal, tugas, cerita serta tingkah laku yang hanya difahami oleh ahli-ahli dalam organisasi itu.

Menurut Robbins (1998) budaya organisasi ialah satu persepsi yang sama atau nilai yang dikongsi bersama oleh ahli-ahli dalam sesebuah organisasi.

Trompenaars (1993) menyatakan budaya organisasi ialah satu set pemahaman atau nilai yang dikongsi bersama oleh ahli-ahli dalam organisasi menyebabkan mereka menterjemahkan sesuatu perkara dengan cara yang tertentu tetapi masih lagi terbuka kepada perubahan untuk sesuatu cadangan yang lebih efektif dalam penyelesaian masalah. Sektor korporat bermaksud perbadanan atau syarikat yang ditanggung bersama oleh ahli-ahli sesuatu kumpulan (Kamus Dwibahasa, 1985).

2.5 Teori-teori kepimpinan

Sepanjang sejarah hidup manusia konsep kepimpinan telah diterokai dengan banyak. Pada mulanya, penyelidikan berfokus kepada sifat pemimpin. Setelah penyelidikan melalui pendekatan ini didapati kurang memberikan jawapan yang sempurna, pakar-pakar telah bertukar haluan dan menumpukan perhatian kepada kelakuan pemimpin. Seterusnya, tumpuan diberikan kepada pendekatan situasi bagi menjawab persoalan untuk menerangkan pemimpin.

2.5.1 Teori sifat

Pendekatan ini mempercayai bahawa pemimpin yang berkesan memiliki sifat atau kelakuan yang istimewa dan unggul. Pendekatan sifat ini terbahagi kepada dua perspektif. Satu daripadanya membezakan pemimpin dan bukan pemimpin.

Ini adalah kerana penyelidik pada masa ini mempunyai falsafah bahawa 'leaders are born, not made'. Satu lagi pendekatan ialah membezakan pemimpin yang berkesan dengan yang tidak berkesan.

Pada peringkat awal dipercayai bahawa individu yang paling gagah dalam kumpulan adalah layak untuk menjadi pemimpin. Kemudian manusia menyedari hakikat bahawa selain daripada kekuatan fizikal, pemimpin mesti memiliki kualiti-kualiti khas, seperti kecerdasan dan kemahiran. Jadi pemimpin disamping menjadi seorang yang paling kuat secara fizikal dalam kumpulan, kecerdasan dan kemahirannya mesti melebihi orang lain. Personaliti pemimpin melibatkan keseluruhan rupa diri dari segi fizikal, mental dan emosi. Sifat personaliti menjadi petunjuk yang lebih tepat untuk menentukan siapa pemimpin yang berkesan (Griffin dan Moorhead, 1995).

Pemimpin yang berkesan ialah mereka yang yakin dengan diri sendiri, mempunyai minat yang luas dan melibatkan diri dalam aneka aktiviti. Menurut Razali Mat Zin (1992), pemimpin seperti ini jarang mempunyai sifat pamarah terhadap orang lain. Mereka juga bersifat mengejar kesempurnaan dan merasa puas apabila mencapai matlamat kerja dengan berjaya. Selain daripada itu mereka memberikan perhatian yang sewajarnya kepada para pengikutnya. Mereka sanggup bekerja keras

untuk memperoleh kepuasan sendiri, bukan didorong oleh ganjaran kebendaan tetapi lebih oleh kebanggaan peribadi.

Pada keseluruhannya, usaha awal untuk mengkaji kombinasi sifat manusia yang menjadi ciri pembentukan pemimpin yang cekap kurang memberikan hasil yang kukuh. Bukan semua pemimpin mempunyai sifat-sifat tertentu kerana terdapat ramai orang yang memiliki kebanyakan atau semua sifat tersebut dan orang-orang ini bukan terdiri daripada golongan pemimpin. Menurut Jaafar Muhammad (1997), pendekatan ini juga tidak memberi panduan tentang sifat kepimpinan yang perlu dimiliki oleh seseorang.

Terdapat beberapa kajian yang menunjukkan korelasi yang tinggi antara sifat-sifat tertentu dengan keberkesanan pemimpin. Stogdill (1974), mendapati bahawa terdapat korelasi yang nyata di antara sifat-sifat kebijaksanaan, pendidikan, tanggungjawab, penglibatan sosial, dan status sosioekonomi para pemimpin berbanding dengan golongan bukan pemimpin.

Ghiselli (1963), telah mengkaji lebih daripada 300 orang pengurus di peringkat pengurusan pertengahan yang datangnya dari sembilan buah syarikat perniagaan yang berlainan di Amerika Syarikat. Beliau menemui korelasi yang bermakna, di antara keberkesanan kepimpinan dengan sifat kepandaian, kematangan, kebolehan menyelia, inisiatif, keyakinan diri dan keindividuan dalam cara mengendalikan kerja.

Namun demikian banyak korelasi di antara sifat tersebut dengan kepimpinan tidak begitu menakutkan. Walaupun pengukuran tentang sifat keperibadian manusia akan menjadi lebih tepat dan beberapa sifat tertentu boleh dianggap sebagai mencerminkan kepimpinan, bukti yang ada kini hanya dapat mencadangkan bahawa individu yang muncul sebagai pemimpin tidak mempunyai suatu kombinasi sifat yang

terkumpul yang nyata yang boleh membezakan mereka daripada golongan bukan pemimpin.

Banyak kajian dalam bidang ini mendapati bahawa kepimpinan yang berkesan bukan bergantung kepada suatu kumpulan sifat yang tertentu, malah tertakluk juga kepada bagaimana sifat pemimpin itu bersesuaian dengan keperluan-keperluan situasi yang dihadapinya.

2.5.2 Teori pendekatan kelakuan

Kegagalan pendekatan sifat untuk mengenal pasti pemimpin yang berkesan menjadi punca kepada kemunculan pendekatan kelakuan untuk mengkaji kepimpinan. Pada akhir tahun 1940-an dan 1950-an, satu aliran baru muncul dalam memberikan fokus kepada corak atau ragam kelakuan pemimpin dan bukan lagi kepada sifat-sifat individu.

Penyelidik telah menukar tumpuan mereka terhadap kelakuan pemimpin seperti cara mereka melakukan kerja, cara membuat keputusan atau cara membuat penugasan dan lain-lain lagi. Dua aspek pemimpin dikaji, iaitu fungsi kepimpinan dan gaya kepimpinan. Fungsi kepimpinan boleh dibahagikan kepada dua iaitu fungsi yang berkaitan dengan tugas atau fungsi penyelesaian masalah dan yang kedua ialah fungsi sosial seperti menolong melicinkan operasi kumpulan atau bertindak sebagai orang tengah dalam konflik. Pemimpin yang berkesan ialah pemimpin yang berjaya memainkan kedua-dua peranan ini (Greenberg, 1996).

Satu lagi aspek kepimpinan ialah gaya kepimpinan. Melalui kedua-dua fungsi tadi timbul dua jenis gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan yang berorientasikan

tugas dan gaya kepemimpinan yang beorientasikan pekerja. Pemimpin yang mempunyai gaya beorientasikan tugas akan mementingkan penyelesaian tugas-tugas, menumpukan perhatian kepada kerja-kerja mengawal pekerjaan pekerja dengan teliti supaya kerja dilakukan dengan sempurna. Pemimpin yang mementingkan pekerja pula akan lebih menumpukan perhatian terhadap kebajikan pekerja daripada tugas-tugas yang perlu disempurnakan. Mereka akan cuba memotivasikan daripada mengawal pengikut mereka. Pemimpin berorientasikan pekerja juga menggalakkan pekerja dalam membuat keputusan dan cuba untuk menjalinkan hubungan yang baik dengan pekerja.

Terdapat empat penyelidikan utama yang telah dikenal pasti yang berkaitan dengan pendekatan kelakuan (Martin dan Bartol, 1991).

2.5.2a Kajian Iowa

Pengkaji dari Universiti Iowa, Kurt Lewin (1940) dan rakan-rakannya telah menjalankan kajian untuk mengenal pasti ciri-ciri pemimpin yang efektif. Mereka menumpukan kepada tiga ciri utama kelakuan pemimpin iaitu ciri autokratik, demokratik dan laissez-faire. Pemimpin yang autokratik merupakan seorang yang dogmatik dan positif, memerlukan stafnya untuk menurut perintah yang telah diarahkan dan memimpin mengikut kebolehannya untuk memberi dan menarik balik ganjaran kerja serta hukuman. Pemimpin yang demokratik pula menggalakkan penglibatan dan penyertaan dari staf mereka tentang tindakan dan pembuatan keputusan. Gaya kepemimpinan bercorak laissez-faire yang melibatkan pemimpin yang sedikit sekali menggunakan kuasanya dan memberikan staf penuh kebebasan untuk

mengendalikan kerja-kerja mereka. Pemimpin sedemikian biasanya memberi kebebasan kepada pekerja untuk menentukan matlamat mereka tersendiri serta cara-cara untuk mencapainya.

Hasil kajian Kurt Lewin dan rakan-rakannya mendapati pemimpin yang bersifat demokratik menghasilkan pekerja yang mempamerkan kualiti kerja yang baik dan kepuasan yang tinggi. Namun begitu hasil daripada kajian-kajian lain menunjukkan pemimpin autokratik menghasilkan keputusan yang positif berbanding dengan pemimpin demokratik.

2.5.2b Kajian Ohio State

Kajian yang kedua ialah kajian Ohio State University yang dijalankan oleh Shartle dan rakan-rakannya pada akhir 1940 an. Mereka memperolehi data melalui Soal selidik Perihal Kelakuan Pemimpin (Leader Behavior Description questionnaire). Dua dimensi gaya kepimpinan yang telah dikenalpasti daripada kajian ini. Pertama ialah pertimbangan iaitu sejauh mana pemimpin itu bersikap bertimbangrasa terhadap pekerjanya. Kedua, mengadakan struktur iaitu sejauh mana pemimpin itu sendiri menyusun dan merangka perhubungan antara pihak atasan dengan pekerjanya serta memainkan peranan yang aktif dalam menentukan siapa yang bertanggungjawab membuat sesuatu, bagaimana melakukannya dan bila perlu disiapkan. Hasil daripada kajian ini mendapati kadar pusing ganti pekerja adalah paling rendah dan kepuasan pekerja tertinggi di bawah pemimpin yang dinilai tinggi dalam timbang rasa. Sementara pemimpin yang dinilai tinggi dalam mencadangkan struktur mempunyai kadar ketidakpuashati dan pusing ganti yang tinggi.

2.1.5.2c Kajian Michigan State

Penyelidik di University of Michigan yang dikendalikan oleh Likert (1943) telah mengenal pasti dua kategori kelakuan pemimpin iaitu pemimpin yang berorientasikan pekerja dan pemimpin yang berorientasikan hasil. Gaya kepimpinan yang berorientasikan hasil menetapkan piawai kerja yang ketat, menyusun atur kerja secara terperinci, menetapkan cara kerja yang perlu diikuti dan menyelia pekerja dengan peraturan yang ketat. Gaya kepimpinan yang berorientasikan pekerja menggalakkan pembuatan keputusan oleh pekerja, cuba mendapatkan prestasi yang tinggi melalui penghormatan dan kepercayaan kepada pemimpin. Kajian mereka mendapati bahawa kumpulan kerja yang paling produktif adalah kumpulan yang mempunyai pemimpin yang bertumpukan pekerja dan pemimpin-pemimpin yang paling berkesan ialah pemimpin yang mempunyai hubungan baik dengan pekerja, menggunakan pembuatan keputusan secara kumpulan dan menggalakkan pekerja menetap dan mencapai matlamat prestasi yang tinggi.

2.5.2d Kajian grid pengurusan

Kajian grid pengurusan ini dicadangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton (1964) memperlihatkan gaya dua dimensi dalam kepimpinan. Pengkaji ini telah meletakkan sifat prihatin terhadap manusia pada paksi menegak sementara sifat prihatin terhadap pengeluaran pada paksi mendatar. Grid pengurusan Blake dan Mouton ini menunjukkan berbagai-bagai gaya yang menggunakan gabungan kedua-

dua paksi tadi iaitu prihatin terhadap manusia dan prihatin terhadap pengeluaran. Gaya pengurusan 1,1 adalah pengurusan yang daif. Gaya ini tidak prihatin kepada kedua-dua manusia dan pengeluaran dan ia seperti pemimpin tersebut mengabaikan kewajibannya. Bagi Blake dan Mouton, mereka berpendapat gaya kepimpinan yang paling berkesan ialah gaya 9,9 iaitu tumpuan optimum diberikan terhadap pengeluaran dan juga hal kebajikan pekerja.

Kegagalan kajian berasaskan teori sifat dan perilaku mendapatkan hasil yang konsisten telah menimbulkan kajian-kajian yang menumpukan terhadap pengaruh persekitaran. Perkaitan di antara gaya kepimpinan dengan keberkesanan didapati tertakluk pada keadaan persekitaran, seperti struktur tugas yang dijalankan, kualiti perhubungan pemimpin, kejelasan peranan ahli, nilai-nilai kumpulan, hubungan terhadap pemimpin dan ahli dan kematangan ahli. Pada tahun 1950-an muncul pendekatan teori yang menekankan kualiti-kualiti istimewa pemimpin dalam situasi yang berbeza dikenali sebagai teori kontigensi atau pendekatan situasi.

2.5.3 Teori pendekatan kontigensi

2.5.3a Teori kontigensi Fiedler

Teori kontigensi Fiedler (1967) mengandaikan bahawa sumbangan pemimpin terhadap kejayaan prestasi kumpulannya ditentukan oleh kedua-dua sifat pemimpin dan berbagai-bagai situasi yang dihadapinya. Sifat pemimpin ini merupakan elemen utama dalam teori Fiedler (Hamner dan Organ, 1978). Beliau telah mengenal pasti sifat yang dirasakannya sebagai sangat mustahak iaitu sifat rakan sekerja yang paling

tidak digemari (least preferred co-worker atau LPC). Fiedler (1967) telah mencipta soal selidik yang boleh menyukat sifat LPC pemimpin. Soal selidik ini menyoal individu untuk menilai rakan sekerja yang beliau rasa sangat susah untuk bekerja bersama-sama atau tidak suka bekerja bersama. Jika beliau menilai rakan sekerja yang tidak digemari itu secara negatif (pemimpin LPC rendah) maka beliau dilihat sebagai pemimpin yang mementingkan kejayaan prestasi tugas. Pemimpin yang menilai rakan sekerja yang tidak digemari secara positif (pemimpin LPC tinggi) maka pemimpin ini dilihat sebagai mementingkan hubungan baik dengan pekerja. Fiedler (1967) menghuraikan tiga faktor situasi yang menentukan tahap pengaruh pemimpin terhadap pengikut-pengikutnya.

Faktor pertama ialah kuasa iaitu tahap apabila kedudukan itu sendiri membolehkan pemimpin mengawal ahli kumpulannya supaya setuju dengan segala arahan dan gelagat kepimpinannya. Kuasa yang diperolehi daripada kedudukan yang tertinggi akan memudahkan urusan-urusan pemimpin dan inilah suasana yang memberangsangkan.

Faktor kedua ialah struktur tugas iaitu tugas yang dikenalpasti dalam sesuatu organisasi atau kumpulan adalah jelas dan teratur susunannya. Situasi begini akan melicinkan urusan-urusan pemimpin.

Faktor ketiga ialah hubungan antara pemimpin dengan pengikut. Dimensi ini sangat penting kerana ini menentukan tahap yang disukai oleh pengikut-pengikut dan menaruh keyakinan terhadap pemimpinnya serta sanggup mengikut segala arahan.

Fiedler (1967) percaya bahawa pemimpin tidak boleh menukar dengan senang gaya kepimpinan mereka. Dengan menggunakan tiga faktor situasi ini dan memahami orientasi sendiri (LPC rendah atau tinggi), pemimpin boleh mengetahui sama ada dia

berkesan di dalam sesuatu kerja. Jika tidak terdapat pepadanan, maka situasi yang dihadapi perlu diubah atau pengurus lain perlu ditugaskan kepada situasi tersebut. Terdapat beberapa kritikan terhadap model Fiedler. Antara kritikan-kritikan tersebut menegaskan bahawa model ini menganggap terdapat hanya dua jenis gelagat kepimpinan iaitu orientasi terhadap tugas dan orientasi terhadap pekerja. Para pengkritik berpendapat kedua-dua orientasi ini boleh dicantumkan mengikut kesesuaian masa dan situasi.

2.1.5.3b Teori kontigensi Hersey dan Blanchard

Teori kepimpinan situasi Hersey dan Blanchard (1977) menyatakan bahawa pengurus boleh mengubah dengan senang gaya kepimpinan mereka bagi memadankan dengan keperluan situasi. Ini bertentangan dengan model Fiedler. Dua faktor yang telah dikenalpasti oleh Hersey dan Blanchard yang boleh mempengaruhi gaya kepimpinan ialah kelakuan tugas dan kelakuan perhubungan (Cushway dan Lodge, 1993). Kelakuan tugas bermaksud tahap seorang pemimpin mengamalkan kelakuan memberitahu secara terperinci tanggungjawab dan tugas individu atau secara kumpulan. Kelakuan perhubungan pula ialah tahap pemimpin mengamalkan komunikasi dua hala atau berbagai-bagai hala.

Hersey dan Blanchard telah menyatakan gaya kepimpinan seseorang pemimpin bergantung kepada kebolehan dan kemahuan pekerja melaksanakan tugas. Kebolehan mengikut termasuklah pengetahuan dan pengalaman bekerja sementara kemahuan ialah komitmen, kepercayaan kepada diri sendiri dan motivasi. Berasaskan

kedua-dua pemboleh ubah ini, Hersey dan Blanchard (1977) telah mencadangkan empat gaya kepimpinan iaitu:

1. Memberitahu. Pemimpin akan memberi arahan secara spesifik dan menyelia prestasi pekerja secara rapi. Cara ini sesuai digunakan untuk pekerja-pekerja yang baru berkhidmat dalam organisasi.
2. Menjual. Pemimpin akan menerangkan keputusan-keputusan secara spesifik dan menyediakan peluang bagi meminta penjelasan. Cara ini sesuai bagi pekerja yang masih dalam percubaan yang telah lama berkhidmat tetapi masih belum cukup kemahiran sepenuhnya.
3. Penyertaan. Gaya kepimpinan ini melibatkan pemimpin yang berkongsi idea-idea dan menolong dalam pembuatan keputusan. Gaya ini sesuai untuk pekerja-pekerja yang berkebolehan tinggi tetapi kurang kemahuan dari segi melibatkan diri dalam membuat keputusan.
4. Penugasan. Gaya kepimpinan ini melibatkan pemimpin akan memberi tanggungjawab terhadap membuat keputusan dan perlaksanaan. Gaya ini sesuai untuk pekerja-pekerja yang dianggap sudah cukup mahir serta matang dan boleh berdikari dan bersedia menerima tanggungjawab.

Keempat-empat gaya ini menunjukkan bahawa seorang pemimpin yang berkesan harus membawa setiap situasi dan mengetahui latar belakang pengikutnya dan memilih gaya yang sesuai bagi setiap pekerja.

2.5.3c Teori kontigensi pertukaran pemimpin dan ahli (Teori LMX)

Menurut Robbins (1998), teori LMX (leader-member exchange) telah diasaskan oleh George Graen dan rakan-rakan. Mereka berpendapat oleh kerana masalah kekangan masa maka pemimpin menjalinkan hubungan dan memberikan perhatian terhadap kumpulan yang kecil. Kumpulan ini dikenali sebagai 'in group'. Kumpulan ini akan mendapat lebih perhatian dan keistimewaan berbanding dengan kumpulan 'out group'. Kumpulan 'out group' kurang diberi perhatian oleh pemimpin dan hanya mempunyai hubungan berdasarkan interaksi yang formal. Hasil kajian menunjukkan kumpulan 'in group' mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, kurang kadar pusing ganti dan mempunyai pencapaian yang tinggi.

2.5.3d . Teori kontigensi laluan matlamat

Teori laluan matlamat ini menerangkan bahawa pekerja akan mematuhi pemimpin hanya sekiranya mereka menganggap bahawa pemimpin tersebut boleh menolong mereka maju kepada matlamat yang dinilai dengan menjelaskan laluan sebenar kepada ganjaran tersebut. Teori laluan matlamat ini dicadangkan oleh House dan Evans (1971). Mereka menekankan bahawa tindakan pemimpin menjelaskan jenis tugas dan mengurangkan halangan akan meningkatkan tanggapan pekerja bahawa bekerja kuat akan membawa kepada prestasi yang baik dan seterusnya prestasi ini akan membawa kepada penerimaan ganjaran (Gannon, 1997).

House dan Evans mencadangkan empat gaya kepimpinan yang boleh dipilih setelah mengambilkira dua faktor kontigensi persekitaran.

1. Pengarahan. Pendekatan yang memberi fokus kepada memberi panduan yang spesifik, menetapkan jadual kerja dan peraturan dan memberitahu pekerja apa yang diharapkan daripada mereka.
2. Sokongan. Gaya yang berfokus kepada menubuhkan hubungan baik dengan pekerja dan memuaskan keperluan mereka.
3. Penyertaan. Gaya pemimpin yang sentiasa berunding dengan pekerja, meminta pendapat mereka dan membenarkan mereka melibatkan diri dalam membuat keputusan.
4. Orientasi pencapaian. Gaya pemimpin yang menetapkan matlamat yang mencabar, cuba meningkatkan prestasi pekerja, mengharap pekerja menunjukkan prestasi terbaik dan memberi kepercayaan yang tinggi terhadap kebolehan mereka.

2.5.3e Teori kontigensi membuat keputusan dan penyertaan pemimpin

Menurut Robbins (1998), teori kepimpinan membuat keputusan dan penyertaan pemimpin menyediakan satu set peraturan untuk menentukan bentuk dan penyertaan dalam membuat keputusan dalam situasi yang berbeza. Satu daripada peranan utama pemimpin ialah membuat keputusan. Keputusan yang dibuat oleh pemimpin mempunyai kesan yang besar keatas pekerja. Victor Vroom dan Philip Yetton (1973) telah mencadangkan lima strategi dalam membuat keputusan.

Mereka berpendapat strategi keputusan yang tertentu bergantung kepada keadaan tertentu. Strategi itu ialah

1. AI (Autokratik). Pemimpin sendiri membuat keputusan dengan menggunakan maklumat yang ada pada waktu tersebut.
2. AII (Autokratik). Pemimpin mendapatkan maklumat daripada pekerja dan seterusnya membuat keputusan sendiri.
3. CI (Berunding). Pemimpin berkongsi masalah dengan pekerja secara perseorangan dan seterusnya membuat keputusan sendiri.
4. CII (Berunding). Pemimpin menyampaikan masalah kepada mana-mana staf bawahannya yang relevan dan seterusnya mengambil keputusan sendiri.
5. GII (Keputusan kumpulan). Pemimpin berkongsi masalah dengan pekerja secara berkumpulan dan keputusan dibuat secara persetujuan bersama.

Perkembangan baru dalam kajian kepimpinan telah berfokus kepada beberapa pendekatan selain daripada teori perlakuan dan kontigensi seperti teori persepsi sifat, kepimpinan karismatik, kepimpinan transaksi dan transformasi serta kepimpinan berwawasan (visionary leadership).

2.5.4 Teori persepsi sifat (attribution theory)

Teori persepsi sifat berasaskan pemerhatian bahawa pengikut mempunyai persepsi tertentu tentang pemimpin mereka. Pengikut akan menyifatkan pemimpin mereka sebagai orang yang cerdas, terbuka, agresif, rajin, cekap dan sebagainya.

Persepsi sifat pemimpin yang berkesan dan disegani ialah konsistensi dalam membuat

keputusan dan ketegasan. Pemimpin yang menerima tugas yang rumit dan susah tetapi dapat menjayakan tugas dianggap sebagai wira (Yulk, 1994).

2.5.5 Teori kepemimpinan karismatik

Teori kepemimpinan karismatik adalah lanjutan daripada teori persepsi sifat. Pengikut akan meniru sifat-sifat pemimpin yang dianggap sebagai wira atau kebolehan yang luar biasa. Kajian tentang kepemimpinan karismatik menumpukan kepada mengenali perilaku yang membezakan pemimpin karismatik dan yang tidak karismatik. Satu analisis yang komprehensif telah dijalankan oleh Conger dan Kanungo (1987) mengenai kepemimpinan karismatik. Mereka telah mencadangkan tujuh sifat yang membezakan pemimpin yang berkarisma dan yang tidak berkarisma iaitu keyakinan diri, mempunyai visi, berkeupayaan untuk menjelaskan visi kepada pengikut, komited dan berusaha mencapai visi dengan gigih, perlakuan yang menonjol, sebagai agen perubahan dan sensitif terhadap persekitaran (Robbin, 1998).

Pemimpin berkarisma mempengaruhi pengikutnya melalui visi. Visi yang dijelaskan oleh pemimpin akan menunjukkan arah organisasi pada masa akan datang. Pemimpin berkarisma mempunyai tanggapan yang tinggi terhadap pekerja dan menaruh keyakinan terhadap mereka bahawa mereka boleh mencapai kejayaan. Ini akan meningkatkan lagi keyakinan diri dan 'self esteem' pekerja.

2.5.6 Kepimpinan transaksi dan transformasi

Kajian terkini mengenai teori kepimpinan berfokus kepada kepimpinan transeksi dan kepimpinan transformasi. Teori kepimpinan transaksi dan transformasi telah diperkenalkan oleh Burns (1978), dan telah diperkembangkan oleh Bass (1985). Menurut Robbin (1998), kebanyakan teori kepimpinan yang telah dikemukakan seperti kajian Ohio State University, model Fiedler, teori laluan matlamat dan model teori LMX telah menjelaskan kepimpinan jenis transaksi. Menurut Bass (1985), pemimpin transaksi menjelaskan kepada pengikutnya perkara yang perlu dilakukan, ekspektasi pemimpin, tugas yang perlu dilaksanakan dan ganjaran yang didapati hasil daripada pelaksanaan tugas. Oleh itu kepimpinan transaksi berasaskan kepada ganjaran yang disediakan oleh pemimpin selepas pekerja melaksanakan tugas dengan baik.

Bass dan Avolio (1993) telah menjelaskan faktor-faktor dalam model kepimpinan transaksi iaitu menggunakan ganjaran, pengurusan menurut pengecualian aktif iaitu pemimpin memerhati dan mencari kesalahan pekerja dan mengambil tindakan serta merta, pengurusan menurut pengecualian pasif iaitu mengambil tindakan hanya apabila piawai tidak tercapai, dan laissez faire iaitu pemimpin mengabaikan tanggungjawab dan tidak membuat keputusan.

Kepimpinan transformasi mengikut pandangan Burns (1978) ialah pemimpin mengiktiraf dan mencungkil keperluan dan kehendak pengikut, memenuhi keperluan terunggul dan membantu melahirkan pemimpin yang baru.

Bass (1985) memperincikan lagi konsep kepemimpinan transformasi iaitu pemimpin transformasi memotivasikan individu atau pengikut untuk menunjukkan prestasi yang lebih daripada jangkaan biasa dan individu akan mencapai potensi sebenar yang ada pada mereka. Beliau menyatakan dalam kepemimpinan transformasi terdapat empat ciri-ciri iaitu karisma, bertimbang rasa secara individu, inspirasi dan merangsang intelek.

Kepimpinan transformasi bukan merupakan gaya kepemimpinan yang menggantikan kepemimpinan transaksi tetapi sebagai pelengkap dengan ciri individu yang berusaha mencapai potensi sebenar yang ada pada mereka. Kepimpinan ini juga melebihi daripada kepemimpinan karismatik kerana pemimpin karisma hanya menginginkan pengikut yang menurut gaya kepemimpinan pemimpin sementara kepemimpinan transformasi menyemai sikap suka menyoal pandangan dan sikap pemimpin.

2.5.7 Kepimpinan berwawasan

Kepimpinan berwawasan ialah kebolehan untuk mencipta dan mengucapkan perkataan dengan jelas dan terang mengenai visi yang realistik, mempunyai kredibiliti dan menarik mengenai masa depan sesebuah organisasi. Pemimpin berwawasan mempunyai tiga kualiti yang berkaitan dengan keberkesanan visi. Pertama, kebolehan menerangkan visi kepada pengikut. Pemimpin perlu menjelaskan visi untuk tindakan dan pencapaian matlamat melalui komunikasi lisan dan bertulis. Kedua, pemimpin bukan hanya mampu menyatakan misi secara verbal tetapi juga mempamerkan melalui perlakuannya. Ketiga, pemimpin mampu memperkembangkan visi kepada

konteks kepimpinan yang berbeza. Visi ini membolehkan pemimpin menyusun aktiviti supaya visi dapat diaplikasi dalam berbagai situasi.

2.6 Konsep budaya organisasi

Budaya organisasi dijelaskan sebagai sebahagian daripada persekitaran dalaman yang menggabungkan satu set andaian, kepercayaan dan nilai yang dikongsi bersama dan digunakan sebagai panduan untuk aktiviti organisasi.

Menurut Gordon (1996), budaya organisasi mempunyai tiga tahap iaitu artifak, nilai dan andaian. Artifak merujuk kepada corak perilaku, teknologi dan seni yang boleh didengar dan dilihat di dalam sesebuah organisasi. Nilai merujuk kepada cara pemimpin dan pekerja yakin mengenai tindakan mereka walaupun kadang-kadang tindakan mereka berbeza dalam situasi lain. Andaian merupakan cara asas untuk menentukan budaya organisasi. Andaian merujuk kepada idea-idea dan andaian pekerja yang boleh mempengaruhi tingkahlaku mereka. Andaian yang dikongsi bersama akan membantu pemimpin dan pekerja membentuk satu budaya yang kuat yang diterima dan disokong oleh semua ahli dalam organisasi.

Schien (1992) menunjukkan pemimpin mempunyai potensi yang kuat untuk membentuk budaya dengan lima mekanisme asas iaitu:

1. Perhatian. Pemimpin menyatakan prioriti, nilai, komen, pujian, kritikan dan kehendak mereka. Komunikasi ini wujud semasa aktiviti merancang dan memantau seperti mesyuarat dan pengurusan melalui 'walking around'.
2. Reaksi kepada krisis. Krisis adalah signifikan kerana keadaan persekitaran akan meningkatkan potensi untuk mempelajari nilai dan andaian. Contohnya syarikat

yang menghadapi jualan yang rendah mengelakkan kerugian yang berterusan dengan mengarahkan pekerja termasuk pengurus mengurangkan masa bekerja dan memotong gaji. Ini menunjukkan pengurus memberikan perhatian yang lebih kepada pekerja untuk mengekalkan pekerjaan masing-masing.

3. Model. Pengurus akan menyatakan nilai dan ekspektasi melalui tindakan mereka sendiri seperti kesetiaan kepada organisasi, pengorbanan dan perkhidmatan di luar tugas.
4. Pembahagian ganjaran. Kriteria yang digunakan sebagai asas untuk membahagikan ganjaran seperti kenaikan gaji atau pangkat menunjukkan ciri-ciri yang diperlukan oleh pengurus dan organisasi.
5. Kriteria pemilihan dan penyingkiran. Pengurus boleh mempengaruhi budaya organisasi melalui pengambilan pekerja yang mempunyai nilai-nilai tertentu serta kemahiran yang tinggi. Pekerja yang tidak memenuhi syarat akan ditapis melalui prosedur yang formal dan tidak formal.

Deal dan Kennedy (1992), menentukan beberapa perkara yang mempengaruhi budaya organisasi iaitu persekitaran perniagaan iaitu persaingan yang kompetitif akan menggalakkan pembentukan budaya organisasi yang kuat, nilai iaitu konsep dan kepercayaan asas sesebuah organisasi, pemimpin atau wira iaitu orang yang dianggap mencipta budaya organisasi, amalan dan upacara adalah rutin harian yang sistematik dan telah dirancang di dalam sesebuah organisasi dan rangkaian budaya iaitu kaedah komunikasi yang utama tetapi tidak rasmi dalam organisasi.

Duane dan Ireland (1999), menyatakan budaya organisasi adalah berhubungkait dengan pembuatan keputusan, tindakan, corak komunikasi dan jaringan komunikasi. Mereka juga berpendapat budaya menggambarkan kematangan

sesebuah organisasi melalui cara mengatasi cabaran dan mengekalkan kekukuhan organisasi.

Ansari (1990), telah menunjukkan budaya organisasi terdiri daripada lapan dimensi iaitu:

1. Struktur. Dimensi yang bermaksud persepsi pekerja terhadap limitasi situasi dan tahap kekangan tingkah laku di dalam organisasi.
2. Ganjaran. Penekanan organisasi terhadap ganjaran atau denda untuk mengawal tingkah laku pekerja.
3. Tanggungjawab. Tahap organisasi membenarkan pekerja memikul amanah dan tanggungjawab.
4. Kepuasan. Merujuk kepada kepuasan keperluan emosi yang dibenarkan dalam organisasi.
5. Sokongan. Tahap organisasi menyokong aktiviti setiap ahli dalam organisasi.
6. Piawai. Merujuk kepada jenis piawai yang ditetapkan untuk piawaian prestasi yang ditetapkan oleh organisasi untuk pekerja.
7. Konflik pengurusan. Merujuk kepada strategi yang digunakan oleh pihak pengurusan untuk menyelesaikan konflik.
8. Identiti. Merujuk kepada tahap pekerja dalam organisasi mengalami perasaan bersama dalam organisasi.

Peters dan Waterman (1982) telah melaporkan hasil analisis sifat budaya 62 organisasi perniagaan yang cemerlang dalam bidang teknologi, barangan pengguna, barangan industri, perkhidmatan, pengurusan projek dan bahan-bahan mentah.

Mereka telah mengenal pasti lapan ciri budaya dalam organisasi perniagaan yang cemerlang ini iaitu:

1. Organisasi cemerlang mempunyai 'bias ke arah tindakan' selain daripada menghabiskan masa terhadap perancangan dan proses menganalisa. Proses tindakan menyebabkan setiap ahli dalam organisasi mencuba berbagai cara untuk menyelesaikan masalah.
2. Organisasi cemerlang mementingkan pelanggan. Mereka mengumpul maklumat yang relevan mengenai operasi organisasi daripada pelanggan. Ini selaras dengan teori sistem terbuka yang menyatakan organisasi mestilah selari dengan persekitaran am dan boleh mengubahsuai dalam sebarang keadaan.
3. Organisasi cemerlang menekankan autonomi dan keusahawanan. Mereka menggalakkan ahli-ahli organisasi supaya merasa bertanggungjawab untuk aktiviti organisasi, membuat keputusan dan mengambil risiko dalam meningkatkan inovasi. Ini bersesuaian dengan konsep 'participative management'.
4. Organisasi cemerlang menekankan produktiviti melalui pekerja. Organisasi ini mementingkan orientasi pekerja. Mereka menekankan keakraban dan budaya penyayang. Pekerja merasakan bahawa organisasi sebagai sebuah keluarga.
5. Organisasi cemerlang menekankan aktiviti yang menekankan budaya nilai dan budaya 'hands on'. Budaya 'hands on' menunjukkan pemimpin perlu bersama-sama pekerja dalam melakukan aktiviti organisasi. Budaya nilai memerlukan pemimpin yang menunjukkan arah yang konsisten dengan falsafah dan nilai organisasi.
6. Organisasi cemerlang menetapkan kemahiran dan kepakaran. Organisasi ini menetapkan kemahiran dan kepakaran organisasi dan aktiviti selaras dengan nilai

budaya seperti General Motors yang menumpukan hanya dalam bidang automotif dan bukan komputer atau minuman ringan.

7. Organisasi cemerlang menekankan struktur organisasi yang mudah. Organisasi seperti ini dibentuk supaya memudahkan komunikasi pengurus dengan pekerja dan sebaliknya.
8. Organisasi cemerlang menekankan kebolehan untuk berinovasi dalam keadaan berbeza di samping menekankan perpaduan dalam semangat dan tindakan antara ahli organisasi.

Menurut Robbins (1998), hasil daripada penyelidikan yang terkini menunjukkan bahawa budaya organisasi terdiri daripada tujuh ciri iaitu inovasi dan kesanggupan menanggung risiko, ketelitian, orientasi hasil, orientasi pekerja, orientasi kelompok, keagresifan dan kestabilan.

Dengan menilai tujuh ciri tersebut ia akan memberikan gambaran keseluruhan mengenai budaya sesebuah organisasi. Gambaran ini menjadi asas kepada perasaan persefahaman setiap ahli terhadap organisasi, mengarahkan tindakan kepada pencapaian matlamat organisasi dan cara tingkah laku pekerja didalam organisasi.

2.7 Kajian-kajian lepas kepimpinan transformasi dan budaya organisasi

Kajian-kajian lepas mengenai kepimpinan transformasi adalah berlandaskan kepada konsep kepimpinan transformasi yang diasaskan oleh Burns (1978) dan diperkembangkan oleh Bass (1985). Ramai pengkaji menggunakan dimensi-dimensi

kepimpinan transformasi yang dicadangkan oleh Bass iaitu karisma, merangsang intelek, inspirasi dan bertimbangrasi secara individu. Kepimpinan transformasi dilihat sebagai mempunyai hubungan yang rapat dengan budaya organisasi dalam menentukan hala tuju sesebuah organisasi.

Bass dan Avolio (1987) telah menjalankan kajian ke atas 149 pelajar universiti jurusan perniagaan untuk menilai kepimpinan transformasi dan transaksi ke atas 68 orang pemimpin bertaraf dunia. Pelajar-pelajar ini memenuhi soal selidik multi faktor kepimpinan transformasi. Hasil kajian menunjukkan pemimpin bertaraf dunia dinilai sebagai pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi.

Sosik (1997), menjalankan kajian untuk menilai kesan kepimpinan transformasi ke atas 36 orang pelajar dengan menggunakan perisian komputer dalam penjanan idea. Hasil kajian menunjukkan kumpulan yang bekerja di bawah kepimpinan transformasi telah menghasilkan penyelesaian yang tinggi, menyoal mengenai penyelesaian masalah, menjelaskan kaedah penyelesaian masalah serta menunjukkan prestasi, kemampuan dan kepuasan yang tinggi.

Menurut Fuller, Bryan dan Morrison (1999) kepimpinan transformasi mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja. Mereka telah membuktikan melalui kajian ke atas 230 orang jururawat di Amerika Syarikat. Hasil kajian menunjukkan dimensi-dimensi dalam kepimpinan transformasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja

Ristow, Amos dan Staude (1999) menunjukkan peranan pemimpin transformasi dalam keberkesanan pentadbiran sukan kriket di Afrika Selatan. Hasil kajian menunjukkan hubungan yang positif antara kepimpinan transformasi dengan keberkesanan organisasi. Keputusan juga menunjukkan semua dimensi kepimpinan transformasi adalah signifikan. Ini menunjukkan pemimpin yang mempunyai dimensi kepimpinan transformasi yang tinggi akan menjadi pemimpin yang berkesan.

Deluga (1999) telah membandingkan kepimpinan transformasi dan transeksi dari segi strategi mempengaruhi pekerja. Didapati kepimpinan transformasi berhubung rapat dengan kepuasan kerja berbanding dengan kepimpinan transeksi. Hubungan pemimpin transformasi dengan pekerja lebih seimbang oleh kerana pemimpin dan pekerja bekerjasama ke arah mencapai matlamat.

Menurut Lim (1997) hubungan kepimpinan transformasi dengan budaya pengurusan di United Kingdom berbeza dengan hasil dapatan kajian yang dijalankan di Amerika. Perbezaan didapati daripada struktur pendekatan kepimpinan transformasi adalah disebabkan oleh perbezaan budaya.

Satu kajian yang dijalankan pada 62 jenis budaya oleh Deanne, House dan Hartog (1999) menunjukkan ciri-ciri kepimpinan transformasi menghasilkan kepimpinan yang efektif. Mereka juga membuktikan sifat kepimpinan transformasi adalah secara universal dalam semua budaya yang dikaji. Dapatan kajian ini menyokong hasil yang didapati oleh Bass (1997), yang menunjukkan kepimpinan transformasi wujud dalam budaya yang berbeza.

Bagi Siti Maimon Kamso dan Wan Rafaie (1996) mereka menunjukkan kepimpinan transformasi mempunyai kekurangan dari segi ciri 'traitistic' iaitu karisma dan karektor serta tidak mencapai kepimpinan bersepadu. Mereka berpendapat pengurus dalam abad ke 21 memerlukan ciri-ciri yang menyeluruh (all rounder) serta gabungan dengan tiga pendekatan iaitu Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), Pengurusan Strategik dan Teori-Teori Asas Kepimpinan . Ketiga-tiga pendekatan ini penting untuk membentuk kepimpinan bersepadu.

Menurut Zawawi Jahya (1999) terdapat sedikit kelainan definisi tentang kepimpinan transformasi dalam sektor awam di Malaysia. Ini kerana sebagai pegawai kerajaan mereka terikat kepada Perintah-perintah Am, prosedur dan perundangan dan juga syarat-syarat perjawatan yang telah diperaku dan ditandatangani.

Dalam konteks ini kepimpinan transformasi lebih merupakan satu proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang bawahan ke arah menjana perubahan mereka untuk kecemerlangan, memperbaiki diri sendiri dan memperbaiki proses-proses pembangunan organisasi. Dengan demikian secara tidak langsung akan membantu pengikut untuk menerima tanggungjawab yang telah diamanahkan. Berdasarkan kepada takrifan yang telah diberikan, jelas memperlihatkan bahawa kepimpinan transformasi dalam konteks pegawai kerajaan merupakan satu usaha untuk merangsang pegawai bawahan untuk mencapai matlamat organisasi di samping memperbaiki pencapaian diri masing-masing. Ia juga memperlihatkan usaha untuk orang bawahan menerima tanggungjawab dan akauntabiliti yang telah dipersetujui bersama.

Shamir dan Boas (1999) menyatakan terdapat beberapa kelemahan pada model kepemimpinan transformasi yang perlu diperbetulkan supaya teori itu menjadi lebih berguna. Mereka berpendapat teori kepemimpinan transformasi tidak menggambarkan proses-proses pengaruh yang asas dan bagaimana perilaku pemimpin berhubungkait dengan proses-proses ini. Proses-proses pengaruh yang asas itu seperti memberi ganjaran adalah sesuai untuk kepemimpinan transaksi, motivasi adalah sesuai untuk kepemimpinan transformasi dan perhatian terhadap individu adalah sesuai untuk kepemimpinan karismatik. Walau bagaimanapun hubungkait antara kepemimpinan-kepemimpinan ini dengan proses-proses pengaruh adalah masih menjadi persoalan.

Terdapat juga kesamaran antara kepemimpinan karismatik dengan kepemimpinan transformasi dari segi sifat pemimpin. Sifat pemimpin karismatik dan transformasi didapati terdapat pertindihan. Menurut Bass, Bernard dan Steidlmeir (1999) kepemimpinan transformasi yang sebenar adalah berdasarkan kepada asas moral. Keempat-empat komponen dalam kepemimpinan transformasi iaitu karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi inspirasi. Semua komponen ini akan membezakan antara kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan bukan transformasi.

Satu kajian yang dilakukan oleh Pillai, Rajnandini dan Schriesheim (1999) ke atas 192 orang pengurus dan pekerja untuk menguji model hubungan kepemimpinan transformasi dan transaksi dengan keadilan, kepercayaan, komitmen organisasi dan tingkahlaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Dapatan kajian menunjukkan

hubungan secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasi dengan OCB melalui keadilan dan kepercayaan.

Dapatan kedua menunjukkan kepemimpinan transformasi dan transaksi memberikan kesan yang berbeza terhadap pekerja. Kepimpinan transaksi berdasarkan hubungan dari segi pertukaran ekonomi tetapi kepemimpinan transformasi mementingkan hubungan sosial. Hubungan sosial ini akan meningkatkan lagi kepercayaan pekerja terhadap pemimpin. Dapatan ketiga menunjukkan kepemimpinan transformasi mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi

Podsakoff dan MacKenzie (1990) berpendapat kepemimpinan transformasi bersifat multidimensional. Mereka mencadangkan kepemimpinan transformasi terdiri daripada enam ciri iaitu:

1. Mengenal pasti dan menyampaikan visi. Perlakuan pemimpin dalam menentukan peluang baru bagi organisasi dan menggalakkan serta memotivasikan pekerja untuk mencapai visi.
2. Menjadi model. Perlakuan pemimpin sebagai contoh kepada pekerja untuk diikuti yang konsisten dengan nilai.
3. Mengukuhkan matlamat kumpulan. Perlakuan pemimpin dalam meningkatkan kerjasama antara pekerja dalam mencapai matlamat.
4. Ekspektasi pencapaian yang tinggi. Perlakuan ekspektasi yang ditunjukkan oleh pemimpin untuk kecemerlangan, kualiti dan pencapaian cemerlang pada pekerja.
5. Menyokong individu. Pemimpin hormat kepada pekerja dan menitik berat tentang keperluan dan perasaan pekerja.

6. Merangsang intelek. Pemimpin mencabar pekerja untuk menilai semula sebahagian daripada anggapan tentang kerja dan memikirkan bagaimana ia akan dijalankan.

Menurut Noel (1987) penyegaran semula organisasi memerlukan pemimpin transformasi. Pemimpin transformasi mesti menyediakan visi dan perlu menggabungkan pemikiran analitik, kreatif, intuitif dan deduktif. Setiap pekerja dalam organisasi memerlukan komitmen yang tinggi untuk merealisasikan visi. Pemimpin transformasi perlu mengubah sikap pekerja untuk menjadikan visi kepada realiti, misi kepada tindakan dan falsafah kepada perbuatan.

Menurut Syed Azizi Wafa (1998) pemimpin transformasi dikatakan mempunyai karisma iaitu pemimpin yang berjaya mempengaruhi pengikut dengan kuat. Di Malaysia tokoh korporat yang menonjol dan boleh digolongkan sebagai pemimpin transformasi ialah Tan Sri Tajudin Ramli. Beliau telah berjaya mengubah budaya organisasi MAS dengan memberi dorongan kepada pekerja MAS untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti supaya MAS boleh mengecapi pembangunan yang lebih pesat, prestasi yang lebih tinggi serta penghormatan di dalam dan luar negara. Menurut Schein (1990) pemimpin adalah pencipta kepada budaya. Apabila organisasi bermula, nilai dan kepercayaan serta anggapan asas pemimpin akan diterapkan kepada minda pekerja.

Satu kajian yang dilakukan oleh Selvaraj (1992) di syarikat pengeluar mikrochip terkemuka INTEL, Pulau Pinang menunjukkan penglibatan pemimpin sepenuhnya

dalam menyemai dan menanamkan falsafah berkualiti kepada pekerja-pekerjanya. Ciri-ciri kepimpinan yang unggul dipamerkan oleh pengurus-pengurus INTEL menjadikan model kepada pekerja-pekerjanya. Ini mewujudkan satu budaya organisasi yang mementingkan kecemerlangan yang berterusan.

Satu lagi sektor korporat di Malaysia yang mempunyai budaya organisasi yang unik ialah Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor (PKENJ) yang telah beroperasi mulai tahun 1970. Pengurusan berkualiti PKENJ bermula dengan kepimpinan melalui teladan. Pemimpin-pemimpin dalam organisasi ini termasuk Ketua Eksekutif sendiri mempamerkan ciri-ciri bekerja keras, efisien, berdedikasi, serta berdisiplin. Budaya ini diterapkan ke dalam organisasi PKENJ dan menjadi asas kepada kejayaan PKENJ (Mohd Ali Hashim, 1996).

Kedua-dua sektor korporat INTEL dan PKENJ menunjukkan kecemerlangan budaya organisasi berhubung rapat dengan kepimpinan dan telah berjaya menerima Anugerah Kualiti Perdana Menteri pada tahun 1990.

Menurut Eggers (1997) terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan pengurus dengan budaya organisasi. Ini dapat dibuktikan melalui satu kajian yang dijalankan di 12 buah syarikat di Kanada. Hasil dapatan menunjukkan kepimpinan berkorelasi dengan budaya organisasi dan juga prestasi kewangan syarikat.

Bass dan Avolio (1998) menegaskan pemimpin memainkan peranan utama dalam membentuk budaya transformasi. Budaya transformasi menekankan nilai hubungan

interpersonal selain daripada nilai tugas. Pemimpin dalam budaya ini bertindak sebagai model, mentor dan juga juru latih. Mereka menyokong matlamat organisasi dan memotivasikan pekerja ke arah pencapaian visi. Budaya transformasi juga menggalakkan inovasi dan perbincangan terbuka supaya setiap cabaran akan menjadi peluang selain daripada ancaman. Pekerja-pekerja dalam budaya transformasi akan bekerja melebihi daripada jangkaan biasa dan berusaha mencapai matlamat organisasi.

Aragon dan Randall (1983) berpendapat empat prinsip asas yang efektif bagi pemimpin mewujudkan budaya organisasi yang positif iaitu:

1. Pemimpin perlu mewujudkan perasaan kepada pekerja bahawa mereka adalah aset yang penting kepada organisasi dan juga memuji apabila pekerja menunjukkan peningkatan prestasi.
2. Pemimpin mendengar dan memberi respon dengan empati. Ini memberikan satu perasaan kepada pekerja bahawa mereka dihargai dan difahami.
3. Pekerja diberikan penurunan kuasa oleh pemimpin semasa dalam penyelesaian masalah. Pekerja akan merasa komited apabila mereka dilibatkan dalam proses membuat keputusan.
4. Pekerja diberikan tanggungjawab dan amanah dalam tugas-tugas yang utama serta dibantu oleh pekerja yang lebih mahir. Ini mewujudkan perasaan tanggungjawab bersama dalam mencapai matlamat organisasi.

Setiap organisasi mempunyai budaya atau set corak aktiviti yang menggambarkan nilai organisasi. Budaya tidak wujud secara rawak. Ianya wujud oleh kerana

pemimpin membahagikan masa dan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerja. Amalan ini menjadi asas kepada budaya organisasi (Timpe, 1987). Contohnya di syarikat Hewlett Packard, Bill Hewlett dan Dave Packard meluangkan masa dengan meninjau, berjumpa dan bercakap dengan pekerja secara informal. Tindakan ini akan mewujudkan satu budaya penyayang budaya mengambil berat tentang pekerja dalam organisasi.

Menurut Juhary Ali (1998) kajian dalam organisasi yang cemerlang dan berjaya menunjukkan organisasi berkenaan mempunyai sifat-sifat yang berlainan jika dibandingkan dengan organisasi yang dianggap tidak cemerlang dan berjaya. Contohnya kejayaan dan kecemerlangan konglomerat Daewoo adalah hasil kerja kuat pemimpinnya Kim Woo Chong yang memberi penekanan kepada aspek kreativiti, cabaran, amalan kerja kuat dan pengorbanan.

Di Malaysia perbezaan budaya terserlah di kalangan kumpulan etnik. Oleh itu pengurus multibudaya memerlukan kemahiran pengurusan dan ilmu supaya mereka dapat menghayati budaya dan membezakan satu kumpulan etnik dalam satu lokasi dengan kumpulan etnik yang lain. Pengurus ini perlu mempunyai ciri-ciri berorientasikan manusia dan mempunyai sensitiviti yang tinggi terhadap perbezaan budaya di kalangan pelbagai kumpulan etnik seperti bangsa, agama, perilaku, sensitiviti, pertuturan serta adat untuk meningkatkan etika pekerjaan dan keharmonian sosial di kalangan pekerja di dalam organisasi (Juhary Ali, 1998).

2.8 Pembolehubah kajian

2.8.1 Pembolehubah tak bersandar

Pembolehubah-pembolehubah yang terlibat dalam kajian ini ialah ciri kepimpinan transformasi yang merupakan pembolehubah tak bersandar (independent variable) iaitu:

1. Karisma: menyediakan wawasan dan misi, meningkatkan maruah, hormat dan kepercayaan
2. Motivasi inspirasi: meletak dan menyebarkan matlamat yang mencabar, menggunakan simbol untuk mengumpul tenaga.
3. Merangsang intelek: menggalakkan kecerdasan, rasionaliti dan pragmatik.
4. Memberi perhatian kepada individu: perhatian secara personal, bimbingan dan nasihat.

2.8.2 Pembolehubah bersandar

Pembolehubah bersandar (dependent variable) pula ialah budaya organisasi. Budaya organisasi akan dilihat berdasarkan tujuh ciri (Robbins 1998) iaitu:

1. Inovasi dan kesanggupan menanggung risiko. Tahap pekerja digalakkan bersikap inovasi dan menanggung risiko.
2. Ketelitian. Tahap pekerja-pekerja menunjukkan sikap menganalisis, mementingkan kejituan dan ketepatan.
3. Orientasi hasil. Tahap pengurus memfokuskan kepada hasil selain daripada proses dan teknik yang melibatkan hasil.

4. Orientasi pekerja. Tahap keputusan pihak pengurusan mengambil kira kesan hasil ke atas pekerja dalam organisasi.
5. Orientasi kelompok. Tahap aktiviti-aktiviti kerja disusun dalam bentuk kumpulan selain daripada individu.
6. Agresif. Tahap pekerja-pekerja bersikap agresif dan berdaya saing.
7. Kestabilan. Tahap aktiviti organisasi menekankan status quo berbanding pertumbuhan.

2.9 Rumusan

Kepimpinan merupakan isu penting yang sentiasa dibincangkan dan memerlukan kajian lanjutan. Para pengkaji sains sosial mengambil masa yang lama untuk melibatkan diri dalam kajian-kajian emperikal dan saintifik mengenai fenomena kepimpinan. Terdapat berbagai-bagai definisi kepimpinan yang telah diutarakan oleh ahli akademik. Perkembangan baru kajian terhadap kepimpinan telah berfokus kepada pemimpin transformasi yang telah berjaya memotivasikan individu atau pengikut. Pemimpin transformasi dikatakan mempunyai karisma iaitu pemimpin yang berjaya mempengaruhi pengikut dengan kuat. Pengaruh ini dilaksanakan melalui beberapa cara. Pengaruh pemimpin transformasi telah dikatakan dapat membentuk budaya sesebuah organisasi. Banyak organisasi cemerlang mempunyai budaya organisasi yang positif telah dikaitkan dengan kecemerlangan pemimpin sebagai model. Kajian ini memberikan tumpuan kepada pelbagai aspek kepimpinan transformasi memandangkan isu ini penting tetapi dapatan daripada penyelidikan tempatan masih berkurangan.

Bab 3

Metodologi Kajian

3.0 Kaedah

Kajian ini bertujuan mengenal pasti hubungan di antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi bagi sektor korporat pembinaan dan perundingan pembinaan. Pemimpin sektor korporat digambarkan sebagai pemimpin transformasi. Pemimpin transformasi dikatakan mempunyai karisma iaitu pemimpin yang berjaya mempengaruhi pengikut dengan kuat. Pengaruh ini dilaksanakan melalui beberapa cara. Pengaruh pemimpin transformasi telah dikatakan dapat membentuk budaya sesebuah organisasi dengan cemerlang.

Bahagian ini adalah mengenai huraian kaedah penyelidikan yang digunakan dalam kajian ini untuk mendapatkan data dan prosedur yang akan digunakan. Ini merangkumi rekabentuk kajian, responden kajian, hipotesis kajian, hipotesis nul, alat dan prosedur yang digunakan untuk menganalisis data.

3.1 Rekabentuk kajian

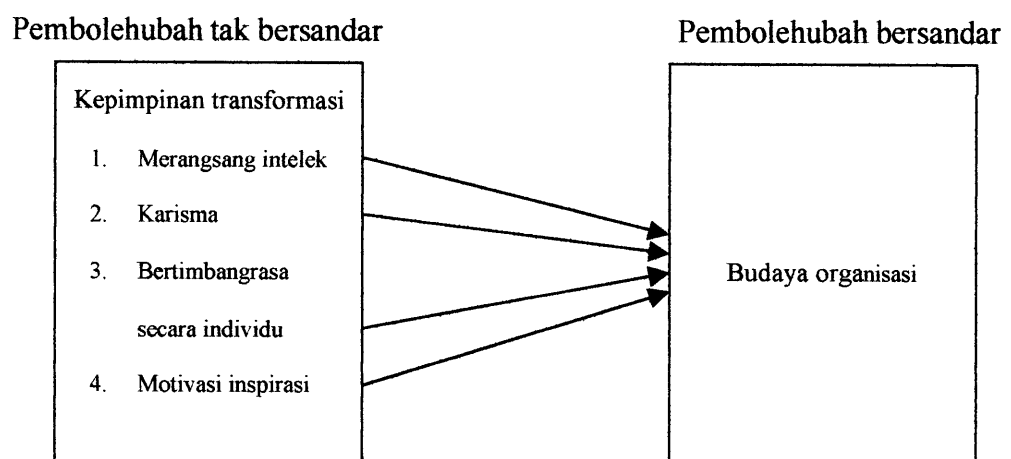
Tujuan kajian ini ialah untuk mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi sektor korporat jenis pembinaan dan

perunding pembinaan. Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti sama ada tempoh mengenali pengurus dan kelayakan mereka mempengaruhi persepsi mereka terhadap kepimpinan transformasi pengurus.

3.2 Kerangka model

Pembolehubah tak bersandar dalam kajian ini ialah kepimpinan transformasi. Model ini telah dikemukakan oleh Burns (1978), dan diperkembangkan oleh Bass (1985), yang menyatakan ciri atau dimensi bagi kepimpinan transformasi ialah karisma, bertimbangrasa secara individu, motivasi inspirasi dan merangsang intelek

Pembolehubah bersandar ialah budaya organisasi. Dimensi bagi budaya organisasi berasaskan kepada tujuh ciri yang dinyatakan oleh Robbins (1998), iaitu inovasi, ketelitian, orientasi hasil, orientasi pekerja, orientasi kelompok, agresif dan kestabilan.



Rajah1: Model Kajian

Model kajian ini juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan matematik seperti berikut.

$$\text{Budaya organisasi} = k + \beta[\text{Transformasi}] + e \quad (\text{i})$$

$$\begin{aligned} \text{Budaya organisasi} = k + \beta_1 [\text{Karisma}] + \beta_2 [\text{Individu}] + \beta_3 [\text{Intelek}] \\ + \beta_4 [\text{Motivasi}] + e \end{aligned} \quad (\text{ii})$$

Petunjuk

$\beta_1 - \beta_4$ = koefisien regrasi

k = pemalar

e = ralat

3.3 Hipotesis kajian

Terdapat empat hipotesis dalam kajian ini:

Hipotesis 1 : Terdapat hubungan antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat.

Hipotesis 2: Terdapat hubungan antara semua ciri-ciri kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat.

Hipotesis 3: Terdapat hubungan antara tempoh mengenali pengurus dengan persepsi pekerja terhadap kepimpinan transformasi pengurus.

Hipotesis 4 : Terdapat hubungan antara kelayakan pekerja dengan persepsi terhadap kepimpinan transformasi pengurus.

3.4 Hipotesis nul kajian

Terdapat empat hipotesis nul dalam kajian ini:

Hipotesis 1 : Tidak terdapat hubungan antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat.

Hipotesis 2: Tidak terdapat hubungan antara semua ciri-ciri kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat.

Hipotesis 3: Tidak terdapat hubungan antara tempoh mengenali pengurus dengan persepsi pekerja terhadap kepimpinan transformasi pengurus.

Hipotesis 4 : Tidak terdapat hubungan antara kelayakan pekerja dengan persepsi terhadap kepimpinan transformasi pengurus.

3.5 Populasi dan persampelan

Kajian ini melibatkan pekerja seramai 240 orang. Setiap syarikat akan dipilih pekerja secara rawak seramai 40 orang dan dua orang pengurus kanan untuk ditemubual.

Kajian ini dijalankan di lokasi berikut:

- a. KKK Kontrekbina Sdn Bhd, Alor Setar, Kedah
- b. Tunjang Delima Sdn Bhd, Alor Setar, Kedah.
- c. Projass Engineering Sdn Bhd, Kuala Lumpur.
- d. Sapura Holdings Sdn Bhd, Kuala Lumpur.
- e. Jurutera CMP Sdn Bhd, Kuala Lumpur.
- f. Juhari & Hashim Chartered Architects, Kuala Lumpur.

3.6 Pengumpulan data

Data dikumpul dalam berbagai cara, berbagai keadaan dan sumber. Pengumpulan data termasuk temuduga, temubual telefon dan soal selidik (Sekaran 2000). Soal selidik merupakan instrumen yang cekap kerana banyak data dapat dikumpul dalam masa yang singkat (Sekaran, 2000). Ahmad (1990), berpendapat pengumpulan data melalui soal selidik dapat dilakukan dengan kos yang rendah disamping kaedah ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Menurut Victor Tan (2000), untuk mendapat gambaran yang tepat mengenai budaya sesebuah organisasi, pelbagai kaedah perlu digabungkan. Satu daripadanya ialah menjalankan temubual dengan responden. Selain daripada itu kajian boleh dibuat dengan menggunakan soal selidik.

Kajian ini menggunakan kaedah soal selidik dan temubual pengurus untuk mendapatkan gambaran keseluruhan mengenai budaya organisasi syarikat ini. Borang soal selidik diedarkan kepada semua pekerja (240 orang sampel yang akan dipilih). Borang ini dikumpul semula untuk dianalisis. Tempoh masa untuk mendapatkan semula semua borang ialah seminggu. Seramai 12 orang pengurus profesional ditemubual untuk mendapatkan maklumat.

3.7 Alat kajian

Alat kajian yang digunakan dalam kajian ini ialah soal selidik. Soal selidik ini mengandungi tiga bahagian. Bahagian A ialah demografi, bahagian B soalan

kepimpinan dan bahagian C ialah budaya organisasi. Bilangan item ditunjukkan seperti dalam jadual 3.1

Jadual 3.1

Bahagian Alat Kajian dan Bilangan Item

Bahagian	Bilangan item
Demografi (A)	5
Kepimpinan (B)	37
Budaya organisasi (C)	12
Jumlah	54

3.7.1 Bahagian A - Demografi

Bahagian ini bertujuan untuk mendapatkan maklumat beberapa ciri demografi responden iaitu jantina, umur, kelayakan akademik, jawatan dan tempoh mengenali pengurus mereka. Item jantina, tempoh mengenali pengurus dan kelayakan akademik adalah tertutup manakala yang lainnya tidak.

3.7.2 Bahagian B - Kepimpinan transformasi

Bahagian B ini mengandungi soalan berkaitan dengan kepimpinan transformasi. Kepimpinan transformasi diukur dengan menggunakan skala MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), Form 5X- Rater (Bass, 1992). Soal selidik ini

adalah semakan daripada “MLQ Form 5” yang telah dibentuk oleh Bass dan Avolio dalam tahun 1988. Soal selidik ini terdiri daripada 81 item yang mengukur dua jenis tingkah laku kepimpinan iaitu kepimpinan transformasi (4 faktor) dan kepimpinan transeksi (3 faktor).

Bass dan Avolio (1992), mencadangkan sekiranya alat itu hendak dikurangkan seluruh skala bagi suatu faktor harus dibuang dan bukannya membuang item-item tertentu sahaja. Kajian ini hanya mengenai kepimpinan transformasi yang ingin dikaji. Oleh itu hanya 37 item sahaja yang digunakan untuk mengukur keempat-empat faktor kepimpinan transformasi iaitu karisma, merangsang intelek, bertimbang rasa secara individu dan motivasi inspirasi. Senarai item soalan seperti jadual 3.2

Jadual 3.2

Senarai Item Bagi Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi	Senarai item	Bilangan item
Karisma	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29	8
Motivasi inspirasi	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 31, 34	10
Merangsang intelek	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 32, 35, 37	10
Bertimbangrasa	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 33, 36	9
Jumlah		37

MLQ menggunakan skala Likert iaitu

1. Tidak pernah
2. Sekali sekala
3. Kadang-kadang
4. Agak kerap
5. Kerap

Responden dikehendaki menilai kekerapan setiap tingkah laku kepimpinan mengikut persepsi mereka dengan membulatkan angka yang disediakan.

Dalam kajian ini pengkaji telah menyediakan alat dalam Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris.

3.7.3 Bahagian C - Budaya organisasi

Budaya organisasi diukur berdasarkan ciri budaya organisasi yang dinyatakan oleh Robbins (1998). Budaya organisasi terdiri daripada tujuh ciri iaitu inovasi, ketelitian, orientasi hasil, orientasi pekerja, orientasi kelompok, agresif dan kestabilan. Dalam kajian ini hanya empat ciri pembolehubah bersandar yang akan dikaji iaitu orientasi kelompok, ketelitian, agresif dan orientasi pekerja. Bagi budaya organisasi, soal selidik sebanyak 12 soalan dibentuk berkaitan dengan ciri-ciri organisasi yang ingin dikaji iaitu orientasi pekerja, orientasi kelompok, sifat teliti dan agresif. Senarai item yang mengukur setiap aspek kepuasan kerja ditunjukkan seperti jadual 3.3.

Jadual 3.3

Senarai Item Bagi Budaya Organisasi

Budaya organisasi	Senarai item	Bilangan item
Ketelitian	1, 2, 3	3
Agresif	4, 5, 6	3
Orientasi kelompok	7, 8, 9	3
Orientasi pekerja	10, 11, 12	3
Jumlah		12

Bahagian soal selidik untuk budaya organisasi ini juga menggunakan skala Likert.

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Tidak pasti
4. Setuju
5. Sangat setuju

Responden dikehendaki menilai ciri-ciri budaya yang wujud dalam setiap organisasi masing-masing dengan membulatkan skala Likert yang disediakan.

3.8 Menentukan kesahan dan kebolehpercayaan

Alat kajian ini telah mendapat kesahan dari segi kandungan. (Abdul Rahim dan Wan Rafaie, 2000). Ujian kebolehpercayaan telah dijalankan kepada lima orang pekerja di sebuah sektor korporat yang lain iaitu Hong Leong Finance, Kepala Batas. Ujian Cronbach's alpha menunjukkan nilai bacaan 0.92.

3.9 Prosedur kajian

Set soal selidik didahului dengan surat yang menjelaskan tujuan kajian serta memberi jaminan bahawa segala maklumat yang diberikan oleh responden adalah sulit dan hanya untuk kegunaan penyelidik. Sebanyak 240 set soal selidik telah disediakan untuk keenam-enam sektor korporat.

Kajian ini telah mendapat kebenaran daripada Sekolah Siswazah. Setiap syarikat diperuntukkan sejumlah set soal selidik sebanyak 40. Pengedaran dan pengumpulan soal selidik itu dilakukan oleh seorang penolong pengurus. Tempoh yang diberikan untuk mendapatkan semula soal selidik ialah seminggu.

3.10 Analisis data

Data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik deskriptif dan inferensi dengan program SPSS versi 10. Kaedah statistik deskriptif digunakan untuk menentukan tahap tingkah laku kepimpinan transformasi dan budaya organisasi secara keseluruhan.

3.11 Kaedah Deskriptif

Tingkah laku kepimpinan transformasi dan budaya organisasi dibahagikan kepada tiga tahap iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Julat tahap kepimpinan dan budaya organisasi ditentukan dengan mencari perbezaan skor tertinggi dan terendah bagi kedua-dua skala Likert (julat skala Likert 1 hingga 5). Nilai itu dibahagikan dengan 3. Taburan julat adalah seperti berikut.

Jadual 3.4

Julat Bagi Tahap Kepimpinan dan Budaya Organisasi

Kepimpinan / Budaya	Julat skor
Rendah	1.0 – 2.33
Sederhana	2.34 – 3.66
Tinggi	3.67 – 5.00

Nilai min dan sisihan piawai bagi tahap tingkah laku dan budaya organisasi dibandingkan dengan merujuk kepada julat tahap kepimpinan budaya organisasi.

3.12 Kaedah Inferensi

Kaedah inferensi digunakan untuk menguji hipotesis kajian 1 – 4. Ujian statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis ialah korelasi Pearson.

Jadual 3.5

Ujian Statistik Untuk Menguji Hipotesis

Hipotesis	Ujian Statistik
1. Terdapat hubungan antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat.	Ujian korelasi Pearson r
2. Terdapat hubungan antara semua ciri-ciri kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat.	Ujian korelasi Pearson r
3. Terdapat hubungan antara tempoh mengenali pengurus dengan persepsi pekerja terhadap kepimpinan transformasi pengurus.	Ujian korelasi Pearson r
4. Terdapat hubungan antara kelayakan pekerja dengan persepsi terhadap kepimpinan transformasi pengurus.	Ujian korelasi Pearson r

Dalam kajian ini penolakan atau tidak suatu hipotesis nul itu ditentukan pada aras signifikan $p < 0.05$. Apabila p bagi suatu ujian statistik itu kurang daripada 0.05, hipotesis nul akan ditolak dan hipotesis kajian diterima. Sebaliknya apabila $p > 0.05$ hipotesis nul tidak ditolak tetapi hipotesis kajian akan ditolak.

3.13 Rumusan

Kajian ini bertujuan mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi sektor korporat jenis pembinaan dan perunding pembinaan. Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti sama ada tempoh mengenali pengurus dan kelayakan mereka mempengaruhi persepsi mereka terhadap kepimpinan transformasi pengurus. Responden yang dipilih adalah seramai 240 orang. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah soal selidik dan temubual dengan pengurus kanan. Soal selidik mengandungi tiga bahagian. Bahagian pertama terdiri daripada data demografi, bahagian kedua ialah kepimpinan dan bahagian ketiga ialah budaya organisasi.

Analisis data menggunakan kaedah deskriptif dan inferensi. Kaedah deskriptif untuk menentukan tahap kepimpinan dan budaya organisasi manakala kaedah inferensi ialah untuk membuktikan keempat-empat hipotesis yang telah diberikan.

Bab 4

Analisis Data

4.0 Pendahuluan

Kajian ini adalah bertujuan mengenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi sektor korporat berdasarkan model Bass dan Avolio (1988). Bahagian ini merangkumi data demografi, analisis data dengan statistik deskriptif dan inferens serta kaedah kualitatif (temubual) dan rumusan.

Statistik deskriptif digunakan untuk menerangkan data demografi responden berhubung dengan jantina, umur, kelayakan akademik, jawatan dan tempoh mengenali pengurus. Statistik deskriptif juga digunakan untuk menerangkan tahap kepimpinan transformasi pengurus dan budaya organisasi mengikut persepsi pekerja.

Statistik inferens yang menggunakan ujian korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian seperti yang telah dinyatakan dalam bab3

Kaedah kualitatif menggunakan temubual 12 orang pengurus kanan syarikat. Kaedah ini bertujuan untuk mendapatkan maklumat dan mengukuhkan lagi hasil dapatan melalui kaedah kuantitatif.

4.1 Data demografi

Data demografi jantina responden ditunjukkan dalam jadual 4.1

Jadual 4.1

Frekuensi dan Peratus Jantina Responden

Jantina	Frekuensi	Peratus	Peratus Kumulatif
Lelaki	183	76.3	76.3
Perempuan	57	23.8	100.0
Jumlah	240	100.0	100.0

Data demografi kelulusan responden ditunjukkan dalam jadual 4.2

Jadual 4.2

Frekuensi dan Peratus Kelulusan Responden

Kelulusan	Frekuensi	Peratus	Peratus Kumulatif
Siswazah	117	48.8	48.8
Bukan Siswazah	123	51.3	100.0
Jumlah	240	100.0	100.0

Data demografi tempoh mengenali pengurus ditunjukkan dalam jadual 4.3

Jadual 4.3

Frekuensi dan Peratus Tempoh Mengenali Pengurus

Tempoh	Frekuensi	Peratus	Peratus Kumulatif
Kurang Setahun	46	19.2	19.2
1 hingga 5	145	60.4	79.6
6 hingga 10	37	15.4	95.0
11 hingga 15	9	3.8	98.8
15 hingga 20	1	0.4	99.2
20 tahun ke atas	2	0.8	100.0
Jumlah	240	100.0	100.0

4.2 Penentuan tahap kepemimpinan transformasi pengurus mengikut persepsi pekerja.

Jadual 4.1 menunjukkan min dan sisihan piawai mengenai persepsi pekerja terhadap tingkahlaku kepemimpinan pengurus di keenam-enam syarikat.

Jadual 4.1

Kepimpinan Transformasi Mengikut Persepsi Pekerja

Bilangan	Min	Sisihan Piawai
240	3.45	0.71

Skor min bagi kepemimpinan transformasi pengurus ialah 3.45 dan sisihan piawai ialah 0.71. Ini menunjukkan kepemimpinan transformasi wujud di kalangan pemimpin sektor korporat pada tahap sederhana. Dapatan ini menyokong objektif 1.

4.3 Penentuan tahap budaya organisasi mengikut persepsi pekerja

Jadual 4.1 menunjukkan min dan sisihan piawai mengenai budaya organisasi pekerja di keenam-enam syarikat.

Jadual 4.2

Budaya Organisasi Mengikut Persepsi Pekerja

Bilangan	Min	Sisihan Piawai
240	4.18	0.48

Skor min bagi budaya organisasi ialah 4.18 dan sisihan piawai ialah 0.48. Ini menunjukkan budaya organisasi wujud di kalangan pekerja sektor korporat pada tahap tinggi. Dapatan ini menyokong objektif 2

4.4 Pengujian hipotesis

Ujian korelasi Pearson membuktikan hipotesis 1 hingga 4.

Hipotesis 1: Terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasi dengan budaya organisasi.

Jadual 4.1

Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi dengan Budaya Organisasi

		Kepimpinan	Budaya organisasi
Kepimpinan	Korelasi	1.00	0.498**
	Pearson		.000
	Signifikan		
	N	240	
Budaya	Korelasi	0.498**	1.00
	Pearson	.000	
	Signifikan		
	N	240	

**Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2 tailed)

Keputusan ujian bagi hubungan kepimpinan dengan budaya organisasi menunjukkan hubungan positif yang sederhana ($r = 0.498$) dan signifikan ($p = 0.000$). Hipotesis alternatif 1 diterima. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai hubungan dengan budaya organisasi.

Hipotesis 2: Terdapat hubungan antara semua ciri-ciri kepemimpinan transformasi dengan budaya organisasi..

Jadual 4.2

Hubungan Antara Ciri Kepimpinan Transformasi dengan Budaya Organisasi

		Budaya	Karisma	Motivasi	Intelek	Individu
Budaya	Korelasi	1.000	0.430**	0.484**	0.428**	0.439**
	Pearson					
	Signifikan		.000	.000	.000	.000
	N		240	240	240	240
Karisma	Korelasi		1.000	0.730**	0.630**	0.638**
	Pearson					
	Signifikan			.000	.000	.000
	N			240	240	240
Motivasi	Korelasi			1.000	0.763**	0.852**
	Pearson					
	Signifikan				.000	.000
	N				240	240
Intelek	Korelasi				1.000	0.728**
	Pearson					
	Signifikan					.000
	N					240
Individu	Korelasi					1.000
	Pearson					
	Signifikan					
	N					

**Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2 tailed)

Keputusan ujian bagi hubungan antara semua ciri kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi menunjukkan hubungan positif yang sederhana . Karisma ($r = .430$), motivasi ($r = .484$), intelek ($r = .428$) dan individu ($r = .439$) dan signifikan ($p = .000$). Hipotesis alternatif 2 diterima. Ini menunjukkan terdapat hubungan antara semua ciri kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi.

Hipotesis 3: Terdapat hubungan antara tempoh mengenali pengurus dengan persepsi pekerja terhadap kepimpinan transformasi pengurus.

Jadual 4.3

Hubungan Antara Tempoh Mengenali Pengurus Dengan Kepimpinan Transformasi

		Kepimpinan	Tempoh
Kepimpinan	Korelasi	1.00	0.434**
	Pearson		
	Signifikan		.000
	N	240	
Tempoh	Korelasi	0.434**	1.00
	Pearson		
	Signifikan	.000	
	N		240

**Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2 tailed)

Keputusan ujian bagi hubungan hubungan antara tempoh mengenali pengurus dengan persepsi pekerja terhadap kepimpinan transformasi pengurus menunjukkan hubungan positif yang sederhana ($r = 0.434$) dan signifikan ($p = 0.000$). Hipotesis alternatif 3 diterima. Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara tempoh mengenali pengurus dengan persepsi pekerja terhadap kepimpinan transformasi pengurus.

Hipotesis 4: Terdapat hubungan antara kelayakan pekerja dengan persepsi terhadap kepemimpinan transformasi pengurus.

Jadual 4.4

Hubungan Antara Kelayakan Pekerja Dengan Kepimpinan Transformasi

		Kepimpinan	Kelayakan
Kepimpinan	Korelasi	1.00	-0.272**
	Pearson		
	Signifikan		.000
	N	240	
Kelayakan	Korelasi	-0.272**	1.00
	Pearson		
	Signifikan	.000	
	N		240

**Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2 tailed)

Keputusan ujian bagi hubungan hubungan antara tempoh mengenali pengurus dengan persepsi pekerja terhadap kepemimpinan transformasi pengurus menunjukkan hubungan negatif yang rendah ($r = -0.272$) dan signifikan ($p = 0.000$). Hipotesis alternatif 4 diterima. Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara kelayakan pekerja dengan persepsi terhadap kepemimpinan transformasi pengurus.

4.5 Data kualitatif

Jadual 1.0

Frekuensi dan Peratus Pendapat Responden Mengenai Kepimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi

Pendapat	Frekuensi	Peratus
Kepimpinan	10	83.3
Motivasi	1	8.3
Insentif	1	8.3

4.6 Rumusan

Jadual 1

Hipotesis kajian	Keputusan
1. Terdapat hubungan antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat.	Diterima
2. Terdapat hubungan antara semua ciri-ciri kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi syarikat pembinaan dan perunding pembinaan sektor korporat.	Diterima
3. Terdapat hubungan antara tempoh mengenali pengurus dengan persepsi pekerja terhadap kepimpinan transformasi pengurus.	Diterima
4. Terdapat hubungan antara kelayakan pekerja dengan persepsi terhadap kepimpinan transformasi pengurus.	Diterima

Bab 5

Perbincangan dan Cadangan

5.0 Pendahuluan

Bahagian ini merangkumi ringkasan, perbincangan semua dapatan kajian, perbincangan implikasi pengurusan, limitasi kajian dan cadangan untuk kajian akan datang.

5.1 Ringkasan dapatan kajian

5.1.1 Data demografi

Daripada 240 orang pekerja sektor pembinaan dan perunding pembinaan di dapati 76.3% adalah lelaki dan 23.8% adalah perempuan. Pekerja siswazah terdiri daripada 48.8% dan bukan siswazah seramai 51.3%. Tempoh pekerja yang mengenali pengurus kurang daripada setahun ialah 19.2%, tempoh pekerja yang mengenali pengurus antara 1-5 tahun ialah 60.4%, 6-10 tahun ialah 15.4%, 11-15 tahun ialah 3.8%, 15-20 tahun ialah 0.4% dan 20 tahun ke atas ialah 0.8%.

5.1.2 Kaedah deskriptif

Hasil daripada kaedah deskriptif didapati kepimpinan transformasi wujud di

kalangan pengurus sektor korporat. Ini dapat dibuktikan melalui kekerapan min iaitu 3.45. Nilai ini menunjukkan kepimpinan transformasi diamalkan oleh pengurus sektor korporat tetapi pada tahap sederhana.

Daripada kaedah deskriptif juga didapati budaya organisasi wujud di kalangan pekerja sektor korporat. Ciri bagi budaya organisasi adalah berdasarkan kepada empat ciri yang dicadangkan oleh Robbins (1998) iaitu ketelitian, agresif, orientasi kelompok dan orientasi pekerja. Kekerapan min bagi budaya organisasi ialah 4.18. Ini menunjukkan pekerja mengamalkan ciri budaya organisasi pada tahap tinggi.

5.1.3 Kaedah inferens

Kajian ini mendapati budaya organisasi mempunyai korelasi yang positif dan signifikan dengan kepimpinan transformasi. Dapatan ini menyokong hipotesis pertama iaitu terdapat hubungan antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi sektor korporat. Nilai korelasi Pearson ialah 0.498, $p < 0.01$. Hasil dapatan ini adalah selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Eggers (1998) di 12 buah syarikat yang menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan pengurus dengan budaya organisasi. Dapatan ini juga selaras dengan kajian yang dilakukan oleh Bass dan Avolio (1987) ke atas 149 orang pelajar universiti yang menilai pemimpin bertaraf dunia.

Analisis seterusnya menunjukkan semua ciri-ciri kepimpinan transformasi mempunyai korelasi dengan budaya organisasi. Nilai korelasi Pearson bagi ciri karisma ($r = .430$), motivasi ($r = .484$), intelek ($.428$) dan individu ($r = .439$) dan signifikan ($p = .000$).

Hasil dapatan ini adalah menyokong hasil kajian yang dijalankan oleh Ristow, Amos dan Staude (1999) yang menunjukkan semua dimensi kepimpinan transformasi adalah signifikan dengan keberkesanan organisasi. Dapatan kajian juga selaras dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Deanne, House dan Hartog (1999) ke atas 62 jenis budaya.

Kajian ini juga menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara tempoh mengenali pengurus dengan persepsi kepimpinan transformasi. Nilai korelasi Pearson ialah 0.434, $p < 0.01$. Dapatan ini adalah selaras dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Victor Tan (2000) yang menyatakan untuk mengubah budaya organisasi memerlukan masa dan pengaruh yang berterusan daripada pemimpin. Dapatan ini juga disokong oleh pengkaji-pengkaji lain seperti Bennis dan Nanus (1995), Mishra (1996), dan Podsakoff (1990) yang menyatakan pengaruh pemimpin terhadap pekerja memerlukan masa.

Kajian ini mendapati terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara kelayakan dengan persepsi terhadap kepimpinan transformasi. Hubungan negatif menunjukkan kumpulan siswazah menunjukkan persepsi yang lebih terhadap kepimpinan transformasi berbanding dengan pekerja bukan siswazah. Dapatan ini disebabkan kumpulan siswazah lebih banyak berinteraksi dan berurusan dengan pengurus berbanding dengan kumpulan pekerja bukan siswazah. Pekerja bukan siswazah banyak berinteraksi dan berkomunikasi dengan pengurus kanan setiap bahagian.

5.1.4 Data kualitatif

Dapatan kualitatif ini didapati dengan menemubual 12 orang pengurus kanan profesional di keenam-enam syarikat. Soalan-soalan yang diajukan kepada mereka ialah berkaitan dengan ciri kepimpinan transformasi dan juga budaya organisasi sektor korporat. Hasil temubual menunjukkan 83.3% pengurus bersetuju bahawa budaya organisasi dipengaruhi oleh ciri kepimpinan pengurus dan 8.3% lagi menyatakan bahawa motivasi individu yang menjadi teras kepada budaya organisasi serta 8.3% yang lain berpendapat budaya organisasi dipengaruhi oleh insentif.

5.2 Perbincangan dan implikasi

Hasil kajian telah menunjukkan kepimpinan transformasi wujud di kalangan pengurus sektor korporat dan mempunyai hubungan yang signifikan. Ini memberikan gambaran bahawa kepimpinan transformasi diamalkan oleh pengurus-pengurus sektor pembinaan dan perunding pembinaan di Malaysia. Pengurus syarikat haruslah lebih mahir dan mempraktikkan kepimpinan transformasi supaya budaya organisasi wujud dan dapat mempertingkatkan produktiviti ke arah pencapaian matlamat dan visi organisasi. Dapatan ini telah disokong oleh kajian yang dijalankan di sepuluh syarikat pengiklanan di Malaysia oleh Abdul Aziz Azizal (1994) yang menunjukkan hubungan antara budaya organisasi yang cemerlang dengan kepimpinan mempunyai perkaitan yang rapat dan menghasilkan produktiviti yang tinggi. Bass dan Avolio (1990) berpendapat kepimpinan transformasi ialah satu kemahiran yang boleh dipelajari. Oleh itu dicadangkan pemimpin mestilah diberi peluang untuk mengikuti latihan

kemahiran kepimpinan transformasi untuk mewujudkan budaya organisasi yang cemerlang.

Dapatan kajian juga menunjukkan persepsi pekerja terhadap kepimpinan transformasi pengurus menunjukkan korelasi yang signifikan dengan tempoh pekerja mengenali pengurus. Semakin lama seorang pekerja mengenali pengurus, persepsi pekerja terhadap kepimpinan transformasi semakin bertambah. Kajian ini telah menunjukkan hubungan antara kelayakan pekerja adalah signifikan tetapi negatif. Ini menunjukkan pekerja siswazah mempunyai persepsi yang lebih terhadap kepimpinan transformasi pengurus berbanding dengan bukan siswazah.

Hasil dapatan kajian kuantitatif yang menunjukkan terdapat hubungan antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi. Dapatan kajian ini telah diperkukuhkan lagi dengan kaedah kualitatif iaitu temubual dengan 12 orang pengurus kanan profesional. Hasil dapatan kualitatif menunjukkan 83.3% setuju bahawa kepimpinan pengurus akan mencorakkan budaya sesebuah organisasi.

5.3 Limitasi kajian

Kajian ini hanya dilakukan di sektor korporat jenis pembinaan dan perunding pembinaan dan tidak mewakili kebanyakan sektor korporat seperti kewangan, pembuatan dan perkhidmatan. Oleh itu dicadangkan kajian seperti ini sepatutnya melibatkan pelbagai sektor korporat dengan saiz sampel yang lebih besar. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan soal selidik dan temubual pengurus kanan yang dijalankan sekali sahaja pada masa yang tertentu. Persepsi responden boleh dipengaruhi oleh emosi. Keadaan ini boleh membawa kesan 'halo' dan juga

menjelaskan dapatan kajian. Alat kajian yang digunakan dalam kajian ini menimbulkan sedikit keraguan di kalangan responden. Terdapat beberapa soalan seperti soalan 6, 7 dan 37 dalam skala kepimpinan agak mengelirukan responden.

Soal selidik bahagian budaya organisasi hanya berlandaskan ciri-ciri budaya organisasi yang telah dinyatakan oleh Robbins (1998) dan tidak mengambil kira ciri budaya organisasi yang dikemukakan oleh pengkaji-pengkaji budaya organisasi yang lain. Kajian yang dilakukan pada masa akan datang yang menggunakan MLQ Form 5X- Rater haruslah berhati-hati dengan keraguan responden agar sesuai dengan situasi dan pengalaman mereka. Perbandingan tahap tingkahlaku pengurus mengikut persepsi pekerja mungkin berbeza dengan sikap pengurus sendiri

5.4 Cadangan kajian

Hasil daripada kajian yang dijalankan dan limitasi yang didapati dicadangkan beberapa langkah yang boleh dilakukan dalam kajian akan datang. Hasil kajian menunjukkan kepimpinan transformasi memberi sumbangan kepada kecemerlangan budaya sesebuah organisasi. Oleh itu dicadangkan dalam kajian akan datang lebih memberikan tumpuan kepada lain-lain sektor korporat seperti kewangan, pembuatan dan perkhidmatan. Kajian ini juga boleh dijalankan di sektor awam seperti jabatan kerajaan dan sektor pendidikan. Kajian perbandingan juga boleh dilakukan antara sektor korporat dan sektor awam untuk membandingkan kewujudan kepimpinan transformasi dan budaya organisasi masing-masing. Hasil kajian juga menunjukkan budaya organisasi dipengaruhi oleh sikap dan inisiatif individu. Oleh itu pengkaji

mencadangkan selain daripada kepimpinan kajian juga boleh dilakukan ke atas faktor lain seperti motivasi individu atau insentif dalam mencorakkan budaya organisasi.

Kajian perbandingan bagi kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi boleh dilakukan untuk mengenal pasti sama ada kepimpinan transformasi memberikan kesan tambahan kepada sektor korporat. Soal selidik mengenai budaya organisasi dalam kajian ini hanya berdasarkan ciri-ciri budaya organisasi. Untuk mendapatkan gambaran budaya organisasi sektor korporat yang lebih jelas dan mantap, pengkaji mencadangkan kajian seterusnya menggunakan soal selidik budaya korporat yang terkini.

Pengkaji mencadangkan kajian seterusnya dijalankan juga ke atas pengurus organisasi sendiri selain daripada pekerja. Ini dapat dilakukan dengan menggunakan soal selidik yang disediakan untuk pengurus dan hasil dapatan dapat dibandingkan seterusnya kesimpulan yang lebih yakin dan mantap dapat dibuat mengenai hubungan kepimpinan dengan budaya organisasi.

5.5 Penutup

Kajian yang dilakukan telah menyokong konsep kepimpinan transformasi. Hasil dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepimpinan transformasi dengan budaya organisasi sektor korporat. Dapatan juga menunjukkan terdapat hubungan antara tempoh mengenali pengurus dengan persepsi pekerja terhadap kepimpinan transformasi. Hasil dapatan mendapati kumpulan pekerja siswazah mempunyai persepsi yang lebih terhadap kepimpinan transformasi pengurus. Secara keseluruhannya kajian ini telah berjaya mencapai semua objektif yang telah dinyatakan dan menjawab kepada semua soalan yang dikemukakan.

Bibliografi

- Abdul Aziz Azizal. (1994). Enhancing quality and productivity through excellent organizational culture: A study of the top ten advertising agencies. Malaysian Management Review, 3, 1-7.
- Abdul Rahim Mohd Saad. (personal communication, May 16, 2000)
- Abdul Samad Abdullah. (1990). Kebudayaan secara umum. Kuala Lumpur: DBP.
- Abu Hassan dan Mah Lok Abdullah. (1991). Productivity through people: An empirical study on organization climate and work values in selected firms in Malaysia. Malaysian Management Review, 1, 1-8.
- Ahmad Mahzan Ayob. (1990). Kaedah penyelidikan sosioekonomi. Kuala Lumpur: DBP.
- Ansari, M.A. (1990). Managing people at work. In Bhal, K.T. & Bhowon, U. Making sense of personal values and organizational culture: A study of Mauritian managers. Journal of Narsee Manjee Institute of Management Studies Mumbai, 1, 1-12.
- Antony, P. (1993). Managing culture. Great Britain: St Edmundsbury Press.
- Aragon & Randall. (1993). Positive organizational culture: A practical approach. FBI Law Enforcement Bulletin, 12, 10-13.
- Aziz Zariza Ahmad. (1990). Mahathir: Triumph after trials. Kuala Lumpur: S. Abdul Majeed & Co.
- Buller, & Paul, I. (1999). Creating and sustaining ethical capability in the multi-national corporation. Journal of World Business, 34, 326-340.
- Bass, B.M. (1985). Bass and Stodgill's handbook of leadership. New York: Free Press.
- Bass, Bernard, M., & Steidlmeier. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. Leadership Quarterly, 10, 181-233.
- Bennis and Nanus (1994). Visionary leadership. In Yulk, G. Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Blake, R.R & Mclanese, A.A. (1991). Leadership dilemmas – grid solution. USA: Gulf Publishing Company.

- Blake and Mouton (1998). The managerial grid. In Robbins, S.P. Organizational behaviour. New Jersey: Prentice Hall.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1979). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In Gannon, M.J. Organizational behavior: A managerial and organizational perspective. Boston: Little Brown & Company.
- Cushway, B. & Lodge, D., (1993). Organizational behavior and design. London: Koran Page.
- Deal, & Kennedy. (1992). Corporate culture. Dalam Sibly Maros, Budaya syarikat: Amalan dan upacara kehidupan syarikat. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Den Hartog, & Deanne, N., (1999). Culture spesific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories. Leadership Quarterly, 10, 219-322.
- Deluga, R.J. (1999). Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. New York: McGraw-Hill Companies.
- Drennan, D. (1992). Transforming company culture. London: McGraw-Hill Company.
- Eggers, J. (1997). CEO behavior linked to company's financial success. Corporate Board, 18, 29.
- Fiedler, F. E. (1989). A theory of leadership effectiveness. Dalam Razali Mat Zain. Teori kepimpinan dalam pengurusan. Kuala Lumpur: DBP
- Fraenkel, J.R. , & Wallen, N.E. (1993). How to design and evaluate research in education. San Francisco: McGraw- Hill.
- Friedman, Hershey, H., & Langbert. (2000). Transformational leadership. National Public Accountant, 45, 8-13.
- Fuller, J. & Bryan. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. Journal of Social Psychology, 139, 389-392.
- Furnham, A. , & Gunter, B. (1993). Corporate assessment: Auditing a company's personality. London: Routledge.
- Gannon, M.J., (1979). Organizational behavior: A managerial and organizational perspective. Boston: Little Brown & Company.
- Gates, B. (1996). The road ahead. New York: Penguin Group.

- Ghiselli, (1991). Theory of psychological measurement. Dalam Razali Mat Zain, Teori kepemimpinan dalam pengurusan. Kuala Lumpur: DBP.
- Greenberg, J., (1996). Managing behavior in organization: Science in service to practice. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R.W. & Moorhead, G. (1995). Organizational behavior: Managing people and organizations. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hamner, W.C., & Organ, D.C., (1978). Organizational behavior: An applied psychological approach. Texas: Business Publication.
- Hampden, C. , & Turner. (1994). Corporate culture. London: Piatkus.
- Hesselbein, F., & Goldsmith, M. (1996). The leader of future. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hersey and Blanchard (1994). Management of organizational behavior. In Yulk, G. Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Hollander (1991). Emergent leadership and social influence. Dalam Razali Mat Zain, Teori kepemimpinan dalam pengurusan. Kuala Lumpur: DBP.
- House, R. J. & Evans. (1998). A path-goal theory of leader effectiveness. In Robbins, S.P. Organizational behaviour. New Jersey: Prentice Hall.
- Hughes, R. L. , & Ginnet, R. C. (1993). Leadership: Enhancing the lesson of experience. Boston: Irwin.
- Hunt, J.G., (1991). Leadership: A new synthesis. California: Sage Publications.
- Ibrahim Bajunid. (1999). Transformational leadership: The unexplored perspectives. Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 2, 1-28.
- Ireland, R., Duane, H. (1999). Achieving and maintaining strategic competetiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. Academy of Management Executive, 13, 43-63.
- Juhary Ali. (1998). Budaya organisasi. Dalam Zainal Abidin Ahmad, Perlakuan Organisasi. Shah Alam: Fajar Bakti.
- Jaafar Muhammad. (1997). Asas pengurusan. Shah Alam: Fajar Bakti.
- Koehler, J. W., and Pankowaski, J. M., (1997). Transformational leadership in government. Delary Beach: St Lucie Press.
- Kotter, J. P., (1990). A force for change: How leadership differs from management. New York: The Free Press.

- Kurt Lewin (1996). Leadership. In Greenberg, J., Managing behavior in organization: Science in service to practice. New Jersey: Prentice Hall.
- Likert, R. (1994). New patterns of management. In Yulk, G. Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Lim, B. (1997). Transformational leadership in the UK management culture. Leadership & Organization Development Journal, 18, 283-289.
- Martin, D.C., & Bartol, K.M., (1991). Management. U.S.A: McGraw- Hill Company
- Mileham, P. , & Spacie, K. (1996). Transforming corporate leadership. London: Pitman.
- Mishra, A.L. (1996). Transformational leadership. In Yulk, G. Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Mohamad Azizi Mohd Atar. (2000, Ogos 3). Pentingkah kajian budaya organisasi? Utusan Malaysia, 5.
- Mohd Ali Hashim. (1996). Membujur lalu: Satu pengalaman orang Melayu dalam pengurusan. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.
- Mohd. Nawi Ab Rahman. (1998). Kaedah statistik. Serdang: Penerbitan Universiti Putra Malaysia.
- Naylor, J.C. & Pritchard, R.D. (1980). A theory of behavior in organization. New York: Academic Press.
- Noel, G. E. (1995). In Sonnenfield, J.A. Concepts of leadership. London: Dartmouth
- Parry, K. (2000). Does your corporate culture build leaders?. Management, 4, 36.
- Peters, C., and Waterman, R.H. (1990). In search of excellence: Lessons from America's best run companies. In Gary, L.K. Organizational communication. New York: Longman.
- Pillai, Rajnandini, Schriesheim & Chester, A., (1999). Fairness perception and trust as mediators for transformational and transactional leadership. Journal of management, 25, 89- 102.
- Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (1999). Leaders and the leadership process. New York: McGraw-Hill Companies.
- Razali Mat Zain. (1989). Teori kepimpinan dalam pengurusan. Kuala Lumpur: DBP.

- Ristow, A.M., Amos, T.L. Staude, G.E. (1999). Transformational leadership and organizational effectiveness in the administration of cricket in South Africa. Journal of Business Management, 30, 1-9.
- Robbins, S.P. (1998). Organizational behaviour. New Jersey: Prentice Hall.
- Rubin, D.S., & Levin, R. I. (1998). Statistics for management. New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, E. H., (1994). Organization, culture and leadership. In Hampden, C. , & Turner. Corporate culture. London: Piatkus
- Schein, E. H., (1990). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass.
- Selvaraj, N. (1992). Quality management and work culture: Two case studies in Malaysia. Intan Management, 1, 86-103.
- Sekaran, U. (2000). Research methods for business. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shamir, & Boas. (1999). An evaluation of conception weaknesses in transformational leadership and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly, 10, 285-302.
- Siti Maimon Kamso, dan Wan Rafaie. Comparing wholistic leadership between senior civil servant and first year university students. Kinabalu Journal of Business and Social Science, 1996 , 11, 55 – 76.
- Sharifah Akmam. (1996). Kepimpinan dan pengurusan strategik untuk kecemerlangan organisasi. Pulau Pinang: Siri syarahan umum.
- Sonnenfield, J.A. (1995). Concepts of leadership. London: Dartmouth.
- Sosik, J.J (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer – mediated groups. Group and Organization Management, 22, 460-481.
- Syed Amin Aljefree. (1998). Sekilas pandang gaya pengurusan masa kini. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.
- Syed Azizi Wafa Syed Khalid. (1998). Kepimpinan. Dalam Zainal Abidin Ahmad, Perlakuan Organisasi. Shah Alam : Fajar Bakti.
- Victor, S.L. (2000, August 19). Change your corporate culture. The New Straits Times, 4.

Wan Rafaie Abdul Rahman. (personal communication, May 21, 2000)

Yulk, G. (1994). Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Zawawi Jahaya. (1999). Kepimpinan transformasi dan kegemilangan sekolah. Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 2, 79-94.

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
SINTOK KEDAH**

Graduate School UUM

Sintok, Kedah Darul Aman.

Date : 10.9.2000

To whom it may concern.

Dear Sir/Madam

I would like to seek your kind assistance in the preparation of my research by responding to some questionnaires. These sets of questionnaires were design to gather information regarding the relationship between transformational leadership style of your managers in organization and organizational culture. This research is for the partial fulfillment of conditions leading to the Masters of Science in Management. All answers which you are giving will be kept with strictest confidentiality and will only be used for the purpose of academic research.

I would like to express my sincere thanks for your kind cooperation.

Yours sincerely,

(Rusmini bt. Ku. Ahmad)

Section A : *Personal particulars*

Instruction: a. Please answer all questions.

b. Please mark (x) at the appropriate space provided ()

5. Tempoh anda mengenali pengurus:
How long you have known your managers
1. 1 – 5 tahun / years ()
 2. 6 – 10 tahun / years ()
 3. 11 – 15 tahun / years ()
 4. 16 – 20 tahun / years ()
 5. 20 tahun keatas / years an above ()

Bahagian B.**Section B.**

Arahan : a. Sila jawab semua soalan.

Instruction: a. *Please answer all questions.*

Dengan merujuk kepada skala berikut, sila bulatkan pernyataan yang anda fikirkan paling sesuai menggambarkan tingkahlaku kepimpinan pengurus di syarikat anda.

Based on the scale below, please circle the corresponding number which you think is the most descriptive of your manager's leadership style.

1. Tidak pernah (TP)
Not at all
2. Sekali sekala (SK)
Once in a while
3. Kadang-kadang (KK)
Sometimes
4. Agak kerap (AK)
Fairly often
5. Kerap (K)
Frequently

	TP	SK	KK	AK	K
1. Berkorban demi untuk kepentingan orang lain. <i>Makes personal sacrifice for the benefit of others.</i>	1	2	3	4	5
2. Menetapkan prestasi pencapaian yang tinggi. <i>Set high standards.</i>	1	2	3	4	5
3. Menekankan kepentingan menyoal andaian. <i>Emphasizes the value of questioning assumptions.</i>	1	2	3	4	5
4. Menggangap saya sebagai individu selain daripada ahli kumpulan. <i>Treats me as an individual rather than just a member of a group.</i>	1	2	3	4	5
5. Tetap tenang semasa menghadapi keadaan krisis <i>Remains calm during crisis situation</i>	1	2	3	4	5

Dengan merujuk kepada skala berikut, sila bulatkan pernyataan yang anda fikirkan paling sesuai menggambarkan tingkahlaku kepimpinan pengurus di syarikat anda.

Based on the scale below, please circle the corresponding number which you think is the most descriptive of your manager's leadership style.

1. Tidak pernah (TP)
Not at all
2. Sekali sekala (SK)
Once in a while
3. Kadang-kadang (KK)
Sometimes
4. Agak kerap (AK)
Fairly often
5. Kerap (K)
Frequently

	TP	SK	KK	AK	K
6. Membayangkan kemungkinan-kemungkinan baru yang menarik. <i>Envisions exciting new possibilities.</i>	1	2	3	4	5
7. Meneliti semula andaian kritikal untuk memastikan adakah ianya perlu. <i>Reexamines critical assumptions to questions whether they are appropriate.</i>	1	2	3	4	5
8. Mendengar dengan bersungguh-sungguh keperluan saya. <i>Listen attentively to my concerns.</i>	1	2	3	4	5
9. Menanamkan perasaan bangga apabila dikaitkan dengan beliau. <i>Instills pride in being associated with him/her.</i>	1	2	3	4	5
10. Bercakap secara optimis tentang masa depan. <i>Talks optimistically about the future.</i>	1	2	3	4	5
11. Mendorong kami memikirkan semula idea-idea yang sebelum ini tidak pernah dipersoalkan. <i>Encourage us to rethink ideas which had never been questioned before.</i>	1	2	3	4	5
12. Memberi nasihat yang berguna untuk kemajuan diri saya. <i>Provides useful advice for my development.</i>	1	2	3	4	5

Dengan merujuk kepada skala berikut, sila bulatkan pernyataan yang anda fikirkan paling sesuai menggambarkan tingkahlaku kepimpinan pengurus di syarikat anda.

Based on the scale below, please circle the corresponding number which you think is the most descriptive of your manager's leadership style.

1. Tidak pernah (TP)
2. Sekali sekala (SK)
3. Kadang-kadang (KK)
4. Agak kerap (AK)
5. Kerap (K)

	TP	SK	KK	AK	K
13. Membelakangi kepentingan diri beliau demi kebaikan kumpulan kami. <i>Goes beyond his/her own self interest for the good of our group.</i>	1	2	3	4	5
14. Menyuarakan keyakinan beliau terhadap kami dalam mencapai matlamat. <i>Express his/her own confidence that we will achieve our goals.</i>	1	2	3	4	5
15. Tidak mempercayai cara penyelesaian yang lama <i>Questions the traditional ways of doing things.</i>	1	2	3	4	5
16. Mendorong saya membentuk kekuatan diri. <i>Focuses me on developing my strengths.</i>	1	2	3	4	5
17. Memberi jaminan bahawa kami boleh mengatasi rintangan. <i>Provides reassurance that we will overcome obstacles.</i>	1	2	3	4	5
18. Memberi galakan yang berterusan <i>Provides continuous encouragement.</i>	1	2	3	4	5
19. Mendapatkan pandangan yang berlainan apabila menyelesaikan masalah <i>Seeks differing perspectives when solving problems.</i>	1	2	3	4	5

Dengan merujuk kepada skala berikut, sila bulatkan pernyataan yang anda fikirkan paling sesuai menggambarkan tingkahlaku kepimpinan pengurus di syarikat anda.

Based on the scale below, please circle the corresponding number which you think is the most descriptive of your manager's leadership style.

1. Tidak pernah (TP)
2. Sekali sekala (SK)
3. Kadang-kadang (KK)
4. Agak kerap (AK)
5. Kerap (K)

	TP	SK	KK	AK	K
20. Meluangkan masa untuk membimbing saya <i>Spends time teaching and coaching me.</i>	1	2	3	4	5
21. Menunjukkan kemampuan dan bakat dalam sebarang hal yang dilaksanakan oleh beliau. <i>Display talent and competence in whatever he / she undertakes</i>	1	2	3	4	5
22. Memfokuskan perhatian saya terhadap apa yang boleh mendatangkan kejayaan. <i>Focuses my attention on 'what it takes' to be successful.</i>	1	2	3	4	5
23. Mencadangkan cara baru bagi kami menjalankan tugas. <i>Suggests new ways of looking at how we do our jobs.</i>	1	2	3	4	5
24. Menganggap setiap individu mempunyai keperluan, keupayaan dan aspirasi yang berlainan. <i>Treats each of us as individuals with different needs, abilities and aspiration</i>	1	2	3	4	5
25. Tingkah laku beliau menimbulkan penghormatan saya terhadap beliau. <i>His / her actions build my respect for him / her.</i>	1	2	3	4	5

Dengan merujuk kepada skala berikut, sila bulatkan pernyataan yang anda fikirkan paling sesuai menggambarkan tingkahlaku kepimpinan pengurus di syarikat anda.

Based on the scale below, please circle the corresponding number which you think is the most descriptive of your manager's leadership style.

1. Tidak pernah (TP)
2. Sekali sekala (SK)
3. Kadang-kadang (KK)
4. Agak kerap (AK)
5. Kerap (K)

	TP	SK	KK	AK	K
26. Bercakap dengan penuh minat tentang apa yang perlu dicapai. <i>Talks enthusiastically about what needs to be accomplished</i>	1	2	3	4	5
27. Menggalakkan saya untuk memberi ide dan pendapat. <i>Encourages me to express my ideas and opinions.</i>	1	2	3	4	5
28. Mengajar saya mengenal pasti keperluan dan kebolehan. <i>Teaches me how to identify the needs and capabilities.</i>	1	2	3	4	5
29. Menunjukkan keyakinan dan kuasa. <i>Displays a sense of power and confidence.</i>	1	2	3	4	5
30. Menimbulkan kesedaran tentang apa yang perlu dipertimbangkan. <i>Arouses awareness on what is essential to consider.</i>	1	2	3	4	5
31. Menyatakan dengan jelas visi masa depan syarikat. <i>Articulates a compelling vision of the future.</i>	1	2	3	4	5

Dengan merujuk kepada skala berikut, sila bulatkan pernyataan yang anda fikirkan paling sesuai menggambarkan tingkahlaku kepimpinan pengurus di syarikat anda.

Based on the scale below, please circle the corresponding number which you think is the most descriptive of your manager's leadership style.

1. Tidak pernah (TP)
2. Sekali sekala (SK)
3. Kadang-kadang (KK)
4. Agak kerap (AK)
5. Kerap (K)

	TP	SK	KK	AK	K
32. Membantu saya meneliti masalah daripada pelbagai sudut. <i>Gets me to look at problems from many different angles.</i>	1	2	3	4	5
33. Menggalakkan kemajuan diri. <i>Promotes self development</i>	1	2	3	4	5
34. Menunjukkan kesungguhan untuk menyelesaikan apa yang telah ditetapkan. <i>Shows determination to accomplish what he/she sets out to do</i>	1	2	3	4	5
35. Menggalakkan pemikiran baru dalam menghadapi masalah lama. <i>Encourages non- traditional thinking to deal with traditional problem.</i>	1	2	3	4	5
36. Memberikan perhatian personal kepada ahli-ahli yang kelihatan seperti diabaikan. <i>Gives personal attention to members who seem neglected.</i>	1	2	3	4	5
37. Menggalakkan untuk menyelesaikan masalah dengan alasan dan bukti, bukan pendapat yang tidak disokong. <i>Encourages addressing problems by using reasoning and evidence, rather than unsupported opinion.</i>	1	2	3	4	5

Bahagian C
Section C

Dengan merujuk kepada skala berikut, sila bulatkan pernyataan yang anda fikir sesuai mengenai ciri-ciri diri anda dan organisasi syarikat ini.

Based on the scale below, please circle the corresponding number which you think is the most descriptive of the characteristic of yourself and the organization. .

1. Sangat tidak setuju
Strongly disagree
2. Tidak setuju
Disagree
3. Tidak pasti
Not sure
4. Setuju
Agree
5. Sangat setuju
Strongly agree

- | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Saya mementingkan kerja-kerja yang tepat dan terperinci.
<i>I emphasize on accurate and detail works</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Semua kerja perlu disemak sebelum dikemukakan kepada pengurus.
<i>All jobs need to be checked before submitting to the manager.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Saya perlu berfikir dengan terperinci sebelum memulakan sebarang tugas yang diberi.
<i>I need to think in detail before starting any job assignment.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Saya suka berbual-bual kosong dan membaca surat khabar semasa waktu kerja.
<i>I love to chit-chat and read newspapers during working hours</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Dengan merujuk kepada skala berikut, sila bulatkan pernyataan yang anda fikir sesuai mengenai ciri-ciri diri anda dan organisasi syarikat ini.

Based on the scale below, please circle the corresponding number which you think is the most descriptive of your characteristic and the organization. .

1. Sangat tidak setuju
Strongly disagree
2. Tidak setuju
Disagree
3. Tidak pasti
Not sure
4. Setuju
Agree
5. Sangat setuju
Strongly agree

- | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5. Saya melakukan kerja dengan bersungguh- sungguh tanpa mengira masa.
<i>I do my jobs diligently without being calculative about time</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Saya suka kerja-kerja yang sukar dan mencabar.
<i>I love difficult and challenging tasks</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Setiap kerja yang saya lakukan adalah sebahagian daripada peranan dalam kerja berpasukan.
<i>All works that I do is part of my responsibility in a teamwork</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Kerja berpasukan amat penting dalam mencapai matlamat organisasi.
<i>Team work is very important in achieving organizational goals.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Setiap ahli dalam organisasi terlibat dalam menyempurnakan tugas untuk mencapai 'dead line'.
<i>Every member in an organization is involved in completing a job before the dead line.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Saya tidak diberi peluang untuk memberikan pandangan.
<i>I am not given a chance to give opinion</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11. Kebajikan pekerja diambil kira oleh pengurus dalam setiap keputusan yang melibatkan pekerja.
<i>Most workers are considered by the managers in every decision that affected the workers.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Pengurus memberikan peluang dan bantuan kepada saya untuk memajukan diri.
<i>The managers give opportunity and help in improving myself</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Terima kasih
Thank you

Soalan Temubual

Soalan-soalan.

1. Adakah pengerusi dan pengarah urusan mempamerkan ciri-ciri karisma seperti menunjukkan kemampuan dan bakat dalam mengendalikan organisasi ini?
2. Adakah pengurus di syarikat ini sentiasa mengambil berat tentang kebajikan pekerja?
3. Adakah pengurus di syarikat ini selalu mencungkil pemikiran pekerja-pekerjanya contohnya menggalakkan mereka berfikir sendiri dalam menangani masalah dalam organisasi ini?
4. Adakah pengurus syarikat ini selalu memberikan semangat kepada staf organisasi ini untuk terus bekerja kuat?
5. Pada pendapat encik, budaya seperti mementingkan kerja yang tepat dan teliti, dipengaruhi oleh kepimpinan di syarikat ini atau oleh individu?
6. Adakah kerja berpasukan dan keagresifan bekerja seperti tidak berkira tentang masa dipengaruhi oleh kepimpinan atau oleh individu?



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

UUM/SS/81481

30 Ogos 2000

Pengarah
KLK Kontrek-bina Sdn. Bhd.
1962, Jalan Stadium, 05100
Alor Setar, Kedah

Tuan/Puan,

MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT

Adalah disahkan bahawa Rusmini bt. Ku Ahmad, no. matrik 81481 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan)-UUM/IAB secara penuh masa di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenalpasti untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek/Tesis.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada pelajar berkenaan dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

Sekian, terima kasih.

(PADMINI PILLAI)
b.p. Dekan



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

UUM/SS/81481

30 Ogos 2000

Pengarah
Tunjang Delima Sdn. Bhd.
No.69, Tingkat Atas
Pusat Bandar Barat
Bandar Darul Aman, 06000 Jitra
Kedah

Tuan/Puan,

MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT

Adalah disahkan bahawa Rusmini bt. Ku Ahmad, no. matrik 81481 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan)-UUM/IAB secara penuh masa di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenalpasti untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek/Tesis.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada pelajar berkenaan dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

Sekian, terima kasih.

(PADMINI PILLAI)
b.p. Dekan



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

UUM/SS/81481

30 Ogos 2000

Pengarah Urusan
Projasa Enecorp Sdn. Bhd.
E-10-1 East Wing
Sepang Subang Business Center
Subang, Selangor

Tuan/Puan,

MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT

Adalah disahkan bahawa Rusmini bt. Ku Ahmad, no. matrik 81481 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan)-UUM/IAB secara penuh masa di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenalpasti untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek/Tesis.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada pelajar berkenaan dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

Sekian, terima kasih.

(PADMINI PILLAI)
b.p. Dekan



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

UUM/SS/81481

30 Ogos 2000

Pengarah
Sapura Holdings Sdn. Bhd.
No. 7 Jalan Tasik
The Mines Resort City
43300 Sri Kembangan,
Selangor

Tuan/Puan,

MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT

Adalah disahkan bahawa Rusmini bt. Ku Ahmad, no. matrik 81481 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan)-UUM/IAB secara penuh masa di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenalpasti untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek/Tesis.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada pelajar berkenaan dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

Sekian, terima kasih.

(PADMINI PILLAI)
b.p. Dekan



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

UUM/SS/81481

30 Ogos 2000

Pengarah
Juhari & Hashim Chartered
Architects, Tingkat 3 & 4
Kompleks Udarama, no. 2-3A, Off Jalan Ipoh
50350 Kuala Lumpur

Tuan/Puan,

MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT

Adalah disahkan bahawa Rusmini bt. Ku Ahmad, no. matrik 81481 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan)-UUM/IAB secara penuh masa di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenalpasti untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek/Tesis.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada pelajar berkenaan dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

Sekian, terima kasih.

(PADMINI PILLAI)
b.p. Dekan



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

UUM/SS/81481

30 Ogos 2000

Pengarah
Jurutera CMP Sdn. Bhd.
18A, Jalan Tun Mohd. Fuad
Taman Tun Dr. Ismail
60000, Kuala Lumpur

Tuan/Puan,

MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT

Adalah disahkan bahawa Rusmini bt. Ku Ahmad, no. matrik 81481 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan)-UUM/IAB secara penuh masa di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenalpasti untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek/Tesis.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada pelajar berkenaan dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

Sekian, terima kasih.

(PADMINI PILLAI)
b.p. Dekan



KLK KONTREKBINA SDN. BHD. (115032-D)

10 September 2000

Dekan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 Universiti Utara Malaysia, Sintok
Kedah Darul Aman

U/P : Puan Padmini Pillai

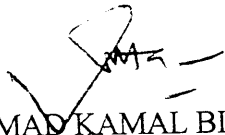
Puan,

MEMOHON MENGUMPUL DATA /MAKLUMAT

Merujuk kepada di atas, dimaklumkan bahawa kami bersetuju membenarkan Puan Rusmini Bt Ku Ahmad (No. Matrik 81481) menjalankan kajian untuk penyediaan kertas Projek / Tesis beliau.

Sekian, terima kasih.

Yang Benar,
KLK KONTREKBINA SDN BHD


AHMAD KAMAL BIN HJ SHAFIE
Pengarah Urusan

TUNJANG DELIMA SDN. BHD.

(CO NO : 260475-A)

No : 69, Tingkat Atas, Pusat Bandar Barat, Bandar Darulaman,
06000 Jitra, Kedah. Tel No : 04-9163594 Fax : 04-9163593

Rujukan Kami : : TDSB/PPS/P/00/02

Rujukan Tuan :

12 Oktober 2000.

Dekan Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010 UUM Sintok,
Kedah.

U/p Cik Padmini Pillai.

Tuan,

Memohon Mengumpul Data/Maklumat.

Merujuk kepada perkara di atas, kami bersetuju untuk membenarkan Rusmini Bt. Ku Ahmad No Matrik 81481 untuk mengumpul data/maklumat untuk memenuhi keperluan penyediaan thesis beliau.

Sekian, terima kasih.

Yang benar

TUNJANG DELIMA SDN BHD.

(MOKHTAR KAMAL BIN MUSLIMINA)

Pengurus Projek



PROJASS
ENGINEERING
(A MUSTEQ Holdings Company)

PROJASS ENGINEERING SDN BHD
(Company No. 140622-W)

E-10-1, East Wing
Subang Square Business Park
Jalan SS 15/4
47500 Subang Jaya
Selangor, MALAYSIA.
Tel : (603) 737 3177
Fax : (603) 737 3177

PESB/HRD/01-1000/SMSS/nas (001)
4hb Oktober 2000

Universiti Utara Malaysia
06100 UUM
Sintok
Kedah Darul Aman

U/p : En. Padmini Pillani

Tuan

MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT

Merujuk kepada perkara di atas, bersama-sama ini dikembalikan borang soal jawab yang telah diisi oleh pekerja syarikat ini. Di harap dengan pemulangan borang ini dapat membantu pelajar siswazah **RUSMINI BT KU AHMAD** dalam menyiapkan kerja beliau.

Sehubungan itu, pihak syarikat berharap sekiranya pihak tuan dapat memberi satu salinan tesis untuk rujukan kami.

Sekian, terima kasih.

Dengan hormat,

PROJASS ENGINEERING SDN BHD


SYED MOHAMED SYED SAHIL
Pengurus Kanan Khidmat Koporat



Tarikh : 1/10/2000

Dekan Fakulti Sains Pengurusan – UUM/IAB
Universiti Utara Malaysia
Sintok, 06010
Kedah Darul Aman

U/p : **Padmini Pillai**

**PER : PENGUMPULAN DATA MAKLUMAT UNTUK RUSMINI BT. KU
AHMAD**

Merujuk kepada surat tuan UUM/SS/81481, bertarikh 30 ogos 2000, Sapura dengan sukacita melampirkan data/maklumat yang telah dikumpulkan untuk penyediaan Kertas Projek/Tesis Puan Rosmini.

Untuk makluman pihak tuan, maklum balas dari soal selidik ini telah dijalankan oleh kakitangan Sapura Holdings sendiri.

Sekian,

Yang benar,
SAPURA HOLDINGS SDN BHD

Ismail Sulaiman
Pengurus Kanan

rujukan kami : JH/AM/14/67
rujukan tuan : UUM/SS/81481

tarikh : 12th Oktober 2000

Dekan,
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010 UUM, Sintok,
Kedah Darul Aman.
U/P : Pn. Padmini Pillai

Puan,

MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT

Surat puan ruj. UUM/SS/81481 bertarikh 30 Ogos 2000 adalah dirujuk.

Kami amat berbesar hati diberi peluang dan dipilih untuk terlibat dengan soal selidik tersebut. Dengan demikian dimaklumkan bahawa kami tiada halangan untuk membenarkan pengumpulan data/maklumat di firma kami.

Sekian, terima kasih.

Yang benar,
JUHARI & HASHIM CHARTERED ARCHITECTS



HJ. MUHD JUHARI HJ. DAUD
WA/gee

Jurutera CMP Sdn. Bhd.

(Co. No. 30976 W)

Civil Structural Mechanical Electrical Engineer

18A, Jalan Tun Mohd. Fuad,
Taman Tun Dr. Ismail,
60000 Kuala Lumpur.
Tel: 03-77292339 / 37 / 40
Fax: 03-77292343



Your Ref :

Our Ref JCMP/2000/1626

15 September 2000

Dekan
Sekolah Siswazah Universiti Malaysia
06010 Universiti Utara Malaysia
Sintok
Kedah

u/p : Padmini Pillai

Memohon Mengumpul Data/Maklumat

Merujuk kepada perkara diatas, adalah dimaklumkan bahawa kami bersetuju untuk memberi maklumat kepada Puan Rusmini binti Ku Ahmad untuk tujuan penyediaan thesis beliau.

Terima kasih.

Yang benar
JURUTERA CMP SDN BHD

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nasir'.

Ir Abdul Nasir bin Musa
Pengarah

ann/ina
filegen.misc/uum

